

Kompetence vršnih managerjev in organiziranost kot osnova uspešnosti organizacije

Karmen Verle
Mirko Markič

Management



Znanstvene monografije
Fakultete za management Koper

Glavna urednica

izr. prof. dr. Anita Trnavčević

Uredniški odbor

prof. dr. Roberto Biloslavo

prof. dr. Štefan Bojnec

prof. dr. Slavko Dolinšek

doc. dr. Justina Erčulj

izr. prof. dr. Tonči A. Kuzmanić

prof. dr. Zvone Vodovnik

ISSN 1855-0878

Kompetence vršnih managerjev in organiziranost kot osnova uspešnosti organizacije

Karmen Verle

Mirko Markič



*Kompetence vršnih managerjev in organiziranost
kot osnova uspešnosti organizacije*

dr. Karmen Verle

dr. Mirko Markič

Recenzenta · dr. Cene Bavec in ddr. Matjaž Mulej

Izdala in založila · Univerza na Primorskem,

Fakulteta za management,

Cankarjeva 5, 6104 Koper

Oblikovanje, risbe in tehnična

ureditev · Alen Ježovnik

Koper · 2012

© 2012 Fakulteta za management

Monografija je izšla s finančno podporo

Javne agencije za knjigo Republike Slovenije

CIP – Kataložni zapis o publikaciji

Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

005.336.2(0.034.2)

VERLE, Karmen

Kompetence vršnih managerjev in organiziranost kot osnova
uspešnosti organizacije [Elektronski vir] / Karmen Verle,
Mirko Markič ; [risbe Alen Ježovnik]. – El. knjiga. – Koper :
Fakulteta za management, 2012. – (Znanstvene monografije
Fakultete za management, ISSN 1855-0878)

Način dostopa ():

<http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-125-0.pdf>

ISBN 978-961-266-125-0 (pdf)

1. Markič, Mirko

264785920

Kazalo

| | |
|--|-----|
| Seznam preglednic | 6 |
| Seznam slik | 8 |
| 1 Uvod | 9 |
| 1.1 Opis ožjega znanstvenega področja in opis raziskovalnega problema | 9 |
| 1.2 Namen, cilji in hipoteze | 16 |
| 1.3 Predpostavke in omejitve | 18 |
| 1.4 Prispevek znanosti | 20 |
| 1.5 Metodologija | 21 |
| 2 Organizacija in spreminjanje | 27 |
| 2.1 Pojem organizacije | 27 |
| 2.2 Razmere v poslovnem okolju organizacije | 36 |
| 2.3 Strukture organiziranosti | 45 |
| 2.4 Organiziranost poslovnih procesov | 57 |
| 2.5 Povzetek | 71 |
| 3 Management in kompetence kot temeljni koncept uspešnosti organizacije | 73 |
| 3.1 Pojem uspešnosti organizacije | 73 |
| 3.2 Pojem kompetenc | 84 |
| 3.3 Kompetence vršnih managerjev | 88 |
| 3.4 Pregled dosedanjih raziskav na področju kompetenc vršnih managerjev in njihovega vpliva na uspešnost poslovanja organizacije | 98 |
| 3.5 Povzetek | 105 |
| 4 Empirični del | 109 |
| 4.1 Raziskovalni problem | 109 |
| 4.2 Predstavitev raziskave | 111 |
| 5 Ugotovitve iz empirične raziskave, preverjanje hipotez | 171 |
| 5.1 Teoretična izhodišča | 171 |
| 5.2 Ugotovitve raziskave in preverjanje hipotez | 172 |
| 5.3 Potrditev hipotez | 175 |
| 6 Sklep | 181 |
| Literatura | 185 |

Seznam preglednic

- 4.1 Število managerjev glede na statistično regijo podjetja · 115
- 4.2 Število odgovorov vršnih managerjev glede na velikost podjetja · 116
- 4.3 Število managerjev glede na dejavnost podjetja · 116
- 4.4 Število managerjev glede na število let poslovanja podjetja · 116
- 4.5 Število managerjev glede na povprečno dodano vrednost na zaposlenega v podjetjih v zadnjih petih letih · 117
- 4.6 Število managerjev po spolu · 117
- 4.7 Starost managerjev · 118
- 4.8 Delovne izkušnje vršnih managerjev v letih · 118
- 4.9 Izobrazba vršnih managerjev · 119
- 4.10 Področje izobrazbe vršnih managerjev · 119
- 4.11 Število podjetij glede na strukturo organiziranosti organizacije · 119
- 4.12 Prehajanje struktur organiziranosti · 120
- 4.13 Število sprememb struktur organiziranosti po letih · 121
- 4.14 Velikost podjetja in struktura organiziranosti · 121
- 4.15 Dejavnost podjetja in struktura organiziranosti · 122
- 4.16 Število let poslovanja podjetja in struktura organiziranosti · 122
- 4.17 Struktura organiziranosti in dodana vrednost/zaposlenega · 123
- 4.18 Ocene posameznih elementov uspešnosti v zadnjih petih letih · 124
- 4.19 KMO in Bartlettov test (prvi poskus) · 125
- 4.20 Kazalnik KMO in Bartlettov test (končni model) · 125
- 4.21 Celotna pojasnjena varianca · 126
- 4.22 Rotirana faktorska rešitev – »Pattern« uteži (poševnokotna Obliminova rotacija) · 127
- 4.23 Število podjetij, ki deluje po načelu standardov ISO · 127
- 4.24 Ocena razvitosti procesne organiziranosti · 128
- 4.25 Analiza akcijskih kompetenc (glede na povprečni odgovor) · 130
- 4.26 Analiza vodstvenih kompetenc (razvrščene glede na povprečni odgovor) · 132
- 4.27 Analiza socialnih kompetenc (glede na povprečni odgovor) · 133
- 4.28 Kazalnik KMO in Bartlettov test (prvi poskus) · 134
- 4.29 Kazalnik KMO in Bartlettov test (drugi poskus) · 135
- 4.30 Celotna pojasnjena varianca (drugi poskus) · 136
- 4.31 Kazalnik KMO in Bartlettov test (končni model) · 137
- 4.32 Celotna pojasnjena varianca · 138

- 4.33 Rotirana faktorska rešitev – »patern« uteži (poševnokotna Obliminova rotacija) · 139
- 4.34 Primerjava povprečne prisotnosti posameznega faktorja med različnimi oblikami strukture organiziranosti · 141
- 4.35 Povezanost faktorjev kompetenc s strukturo organiziranosti · 142
- 4.36 Primerjava dejavnosti podjetij in razvitosti kompetenc vršnih managerjev med obema skupinama organizacijskih oblik · 143
- 4.37 Kanonični korelacijski koeficient · 144
- 4.38 Strukturni koeficienti diskriminantne funkcije oblike organiziranosti · 144
- 4.39 Opis spremenljivk – akcijske kompetence · 151
- 4.40 Opis spremenljivk – vodstvene kompetence · 152
- 4.41 Opis spremenljivk – socialne kompetence · 152
- 4.42 Opis spremenljivk – rast · 153
- 4.43 Opis spremenljivk – uspeh · 153
- 4.44 Merski model – kompetence vršnih managerjev (standardizirana rešitev) · 154
- 4.45 Merski model – uspešnost in učinkovitost (standardizirana rešitev) · 155
- 4.46 Identifikacija strukturnega modela · 155
- 4.47 Kazalniki ustreznosti strukturnega modela – prva različica · 161
- 4.48 Enačbe prve ocene strukturnega modela · 162
- 4.49 Enačbe reducirane oblike modela · 163
- 4.50 Preverjanje identifikacije modela (končna različica) · 165
- 4.51 Kazalniki ustreznosti strukturnega modela – končna različica · 167
- 4.52 Enačbe končnega modela · 168
- 4.53 Enačbe reduciranega končnega modela · 169

Seznam slik

- 4.1 Model vpliva managerskih kompetenc na obliko organiziranosti in dodano vrednost podjetja · 110
- 4.2 Diagram lastnih vrednosti · 135
- 4.3 Shema enostavne regresije · 145
- 4.4 Shema enostavnega modela · 146
- 4.5 Shema multiple regresije · 146
- 4.6 Shema merskega modela · 147
- 4.7 Merski model z dvema latentnima spremenljivkama · 148
- 4.8 Strukturni model Lisrel · 149
- 4.9 Model vpliva managerskih kompetenc na obliko organiziranosti in dodano vrednost podjetja · 149
- 4.10 Strukturni model (latentne spremenljivke) · 151
- 4.11 Shematski prikaz modela (začetni model) · 156
- 4.12 Shematski prikaz modela (končni model) · 166

1 Uvod

Proces globalizacije in ekonomija znanja spreminjata vloge današnjih vršnih managerjev. Specifična in tehnična znanja dopolnjujejo kreativno mišljenje, pripravljenost in sposobnost za učenje, komunikativnost ter čustveno inteligenco, fleksibilnost in samoiniciativnost. Današnji vršni managerji potrebujejo t. i. softer skills, kot so voditeljstvo (leadership), ravnanje z ljudmi, timsko delo, da se bodo sposobni prilagajati in odzivati na spremembe. Medtem, ko so se pred nekaj leti vršni managerji morali dokazati z inteligenčnim kvocientom in so pozneje temu dodali še emocionalnega, se morajo današnji vršni managerji odlikovati še z visokim kvocientom kreativnosti in inovativnosti. Le takšne vodilne osebnosti bodo lahko popeljale podjetja in zaposlene v njih do dolgoročnih pozitivnih poslovnih izidov in konkurenčnosti na globalnih trgih. Uspešni vodje (leaderji) delujejo kot resnični »coachi« (trenerji) ali svetovalci sodelavcem, prepoznajo njihove razpoložljive potenciale, jih koristijo in so željni razvijati sebe.

1.1 Opis ožjega znanstvenega področja in opis raziskovalnega problema

Značilnost današnjega družbenega, socialnega in poslovnega okolja, v katerem organizacije delujejo, je velika dinamičnost in kompleksnost. Predvsem vedno večja »turbulentnost« ustvarja nestabilne razmere, v katerih je snovanje smotrov in ciljev razvoja organizacij vse težje. To zahteva od organizacij kontinuirano inovativnost in stalno pripravljenost za najhitrejši odgovor na zahteve okolja. Nenehne, hitrejša in pogostejša družbene, gospodarske, politične spremembe ter vse večja konkurenčnost čedalje bolj ogrožajo uspešnost poslovanja v organizacijah in njihov obstoj. Nova ekonomija, globalizacija in spremembe v družbenem okolju organizacije predstavljajo nov izziv za management in managerje. Vedno večji poudarek je npr. na voditeljstvu (Yukl 2010), strateškem managementu (Svoboda 2008; Daft 2010), vitki organiziranosti (Womack in Jones 2003), kakovosti (Peters in Waterman 1982; Kotler 2004; Spanyi 2006), organizacijski kulturi (Handy 1995; Davenport in

Prusak 2000; Rigby in Bilodeau 2009), ustvarjanju dodane vrednosti (Kos 2000; McCormak in Johnson 2001), novih tehnoloških odkritjih (Beck 2003; Jones 2004), trajnostnem razvoju (Becker, Kugeler in Rosemann 2003; Wilson 2010), managementu znanja (Nonaka, Toyama in Konno 2002; Hron 2004) ter razvoju človeških virov (Oeij in Weizer 2002; Wilson 2010).

Zadnje čase raziskovalci (npr. Hamel in Prahalad 1994; Waters 1996; Peters 1999; Drucker 2001; Kotler 2004 itd.), podjetniki in zaposleni vedno izraziteje spoznavajo, da je dolgoročno preživetje vsakega podjetja ali druge organizacije odvisno od njegove celovite sposobnosti, da bolje kot drugi zadovolji povpraševanje kupca oziroma odjemalca (Markič 2004, 15). Sodobni pogledi raziskovalcev (Porter 1985; Womack in Jones 2003; Spanyi 2006) na konkurenčnost izpostavljajo, da smo konkurenčni tedaj, ko smo sposobni predvidevati spremembe ter se prilagajati priložnostim in nevarnostim družbenega okolja hitreje in ustrežneje od svojih konkurentov (Jones 2004; Jeston in Nelis 2008). Pomeni, da znamo pridobivati, izrabljati in dodatno razvijati svoja ključna znanja in sposobnosti, se povezovati z drugimi organizacijami in opuščati aktivnosti ali procese, v katerih nismo konkurenčni (Nonaka, Toyama in Konno 2002; Harmon 2003). Čeprav se v večini organizacij zavedajo, da globalna ekonomija in hitro spreminjajoči se trgi od njih zahtevajo hitrost in odzivnost, jim tega njihov način organiziranosti (struktura) teh sprememb ne dopušča (Spanyi 2006; Daft 2007). Funkcijsko-linjska struktura organiziranosti, dediščina industrijske dobe, ki je eden glavnih virov neprilagojenosti, je še vedno prevladujoča oblika organiziranosti (Kovačič 2005).

Spremembe v družbenem okolju zahtevajo korenito spremembo tradicionalnega razmišljanja o strukturah organiziranosti ter posledično delovanja in organiziranosti organizacije oz. podjetja, v katerem želijo biti uspešni in preživeti v novih razmerah. Kovačič (2005, 31) sporoča, da smo od legendarnega Adama Smitha, pa do Frederica Taylorja in njegovih naslednikov obremenjeni s funkcijsko, linijsko metaforo delovanja in organiziranosti organizacije. To delovanje je bilo bolj ustrezno v preteklosti (v pred- in poindustrijski dobi) in je, predvsem v poslovnem svetu, prineslo konkurenčno prednost. Težave s funkcijsko strukturo organiziranosti se pojavijo z razvojem in rastjo organizacije ter s kompleksnostjo družbenega okolja, v katerem organizacije delujejo. Izzivi, s katerimi se v podjetjih in drugih organizacijah danes soočajo, zahtevajo hitro in celovito odzivanje. Zadeve postajajo vse kompleksnejše in

za njihovo razreševanje je potrebno povezovanje različnih strokovnjakov in strok (Kralj 2003).

S stališča povečevanja konkurenčnosti organizacije se vse bolj uveljavlja paradigma »procesno usmerjena prenova poslovanja«,¹ kjer ob že uveljavljenih dejavnih spremembah oz. prenovi poslovnih procesov (npr. ceneje, hitreje in bolj kakovostno ipd.) postajajo ključni dejavniki konkurenčnosti področja: management (uporabljata se npr. tudi pojma, kot sta ravnanje in upravljanje) znanja in management inovativnosti, sposobnost povezovanja oz. povezljivost z drugimi organizacijami ter sposobnost hitrega delovanja in sprotnega prilagajanja spremembam, vse z namenom, da bolje kot drugi zadovoljijo svojega odjemalca. Procesni pristop k organiziranosti organizacije predstavlja novo paradigmo pri obvladovanju organizacije. Paradigma temelji na poslovnih procesih, ki se izvajajo v organizaciji in ne na poslovnih funkcijah (npr. divizijah, sektorjih, oddelkih, referatih ipd.), v nadaljevanju organizacijskih enot), na katere je organizacija členjena. Pri tem je poslovni proces definiran kot sestava med seboj logično povezanih aktivnosti, ki ustvarjajo dodano vrednost s transformacijo nabora inputov (tudi vhodov, vložkov, pritokov itd.) v specifičen splet outputov (npr. izidov, izhodov, odtokov ipd.), ki so lahko izdelek, storitev, pridelek ali proces (Davenport in Short 1990, 11–27; Hammer in Champy 1993, 35; Tenner in De Toro 1997, 14; Harmon 2003, 20; Kovačič 2005, 33; Kralj 2003, 430).

V literaturi je vloga procesne organiziranosti, ki naj bi povečevala uspešnost poslovanja organizacije, postala predmet intenzivnejšega raziskovanja med letoma 1970 in 1980, tj. v času, ko je začela prevladovati zahteva po kakovosti izdelkov, storitev in procesov (Spanyi 2006, 51). Leta 1993 sta Hammer in Champy (1993, 42) v knjigi *Reengineering the Corporation* zagovarjala radikalno preoblikovanje poslovnih procesov in zniževanje stroškov ter povečanje kakovosti. Poudarek takšnega reinženiringa (tudi preoblikovanja, preнове) je predvsem na optimiranju poslovnih procesov posameznih funkcij, ne pa na njihovem povezovanju v celotno verigo vrednosti podjetja ali druge organizacije kot celote. Kasneje raziskovalci in praktiki s področja managementa dodajo še nove poglede na pojmovanje poslovnih procesov (McCormak in

1. Avtorji navajajo različne pojme s področja prenovi poslovnih procesov, kot npr.: process-centric organization, business process improvement, core process redesign, process innovation, business process transformation, breakpoint business process redesign, organizational reengineering, business process management.

Johnson 2001; Harmon, 2003; Jones, 2004; Kern 2005; Spanyi 2006; Daft 2007; Jeston in Nelis 2008). Kot novost poudarjajo, da poslovanja ni mogoče obravnavati zgolj z vidika posameznih organizacijskih enot, ampak kot celotno verigo vrednosti, ki se začne s povpraševanjem in z naročili ter pogojno konča z dobavo izdelka ali storitve (vse več je poprodajnih storitev). Vedno večji je poudarek na ustvarjalnosti in inoviranju, projektni organiziranosti, t. i. ad-hoc sestavljenih medfunkcijskih timih, mrežni organiziranosti ipd., vse to pa naj bi vodilo k večji fleksibilnosti, izboljšani kakovosti, večjemu prilagajanju in zadovoljstvu kupcev, kar naj bi bilo tudi bistvo procesnega pristopa. Poseben pomen avtorji namenjajo tudi vlogi informacijsko-komunikacijske tehnologije v procesni organiziranosti, ki naj bi omogočala povezovanje in izmenjavo podatkov ter informacij med posameznimi organizacijskimi enotami. Nekateri avtorji (Womack in Jones 2003, 24; Hamel 2000, 291) opazajo, da vršni managerji v podjetju ali drugi organizaciji preprosto ne razumejo, kako v njihovih organizacijah razvijajo, proizvajajo, prodajajo in dobavljajo izdelke ali storitve, ker so ti preobremenjeni s tradicionalnim, funkcijskim razmišljanjem in delovanjem. Kljub sodobni literaturi s področja poslovnih procesov Spanyi (2006, 52) ugotavlja, da si vršni managerji še vedno prizadevajo za cilje, kot so npr. nižji stroški, ali pa so osredinjeni na posamezne, nepovezane poslovne procese, kot so npr. proces prodaje, proces nabave, fakturiranja, proizvodjanja ali logistike, ne pa na celoten poslovni proces, ki poteka medfunkcijsko (od želje kupca, ideje po novem izdelku, storitvi ali procesu, razvoja in do zadovoljitve kupca ter poprodajnih aktivnosti – »end to end process«). Predpostavlja, da vršni managerji namreč ne znajo, nočejo in ne prevzemajo odgovornosti za celoten proces, v katerem se ustvarja dodana vrednost za odjemalce, ampak to odgovornost delegirajo na posamezne organizacijske enote v podjetju (Spanyi 2006, 15; Jeston in Nelis 2008, 4). Vsi naštetih razlogi onemogočajo hitro odzivnost na spremembe, zahteve in želje vse bolj zahtevnih odjemalcev. V nasprotju s Spanyiem pa Rigby in Bilodeau (2009) ugotavljata, da vršni managerji v svetu vse bolj prepoznavajo, da zmanjševanje stroškov ne vodi k uspešnosti. Večina jih soglaša, da sta npr. inoviranje in kultura organizacije ravno tako pomembna kot strategija ter da so okolju prijazni proizvodi in procesi sestavni del njihovega poslanstva. Prihodnost organizacije temelji na zasledovanju splošnega dobra, managerji pa naj bi se danes spraševali, ali so njihovi izidi dobri za družbo v celoti, ne samo za njihovo organizacijo. V podjetjih naj bi poleg ekonomske dodane vrednosti ustvarjali

tudi socialno vrednost za družbeno okolje, v katerem delujejo, brez tega ne bodo preživela na dolgi rok (Nonaka in Takeuchi 2011, 60). O pogojih oz. značilnostih dolgoročno uspešnih organizacij so raziskovali in pisali številni avtorji; med njimi izstopajo Peters in Waterman (1982); Pascale (1991); De Gues (1997); Collins in Porras (2005).

Procesna organiziranost pomeni tudi zmanjševanje ukazovalne hierarhije in števila vodij, manj birokracije in pritiska na zaposlene, več sodelovanja, poznavanja smotrov in ciljev organizacije, informiranja in motiviranja, prepoznavanja lastnega pomena, kar povečuje zadovoljstvo zaposlenih (Ostroff 1999, 73; Spanyi 2006, 14). Številne raziskave (hr.com 2005; Gallup 2006) kažejo, da je zadovoljstvo zaposlenih najbolj odvisno od njihovega odnosa z nadrejenimi. Nezadovoljni zaposleni pa redko, če sploh, zadovoljijo pričakovanja kupca. V Saratogi, inštitutu, v katerem so raziskovali pomen odnosov med nadrejenimi in podrejenimi, so npr. ugotovili, da 50 % zadovoljstva zaposlenih temelji na kakovosti odnosa z njihovimi nadrejenimi (Gallup 2006). Skrb za zadovoljstvo kupcev in hkrati za zadovoljstvo zaposlenih zahteva od vršnih managerjev nove pristope pri organiziranju in usmerjanju zaposlenih, da bi v podjetjih in drugih organizacijah lahko ohranili ter povečevali svojo uspešnost.

Kot uspešnost pojmujeemo predvsem ustvarjanje vedno večje dodane vrednosti (Kos 2000, 19; McCormak in Johnson 2001, 4), spremljanje in zadovoljevanje nenehno naraščajočih in različnih potreb kupcev, pa tudi ugotavljanje potreb, želja, interesov zaposlenih ter skrb za njihovo zadovoljstvo. Vse to med drugim zahteva premišljeno organiziranost in strategijo. Ker je primerna organiziranost vseobsežna dejavnost, naj bi managerji ustanovili tim, spodbujali management sprememb in izdelali projekt ustrezne organiziranosti (Kos 2000, 19). Med značilnimi kazalniki uspeha je mogoče prepoznati številne vrednosti (Vila 1994; Kajzer 1998; Drucker 2001; Kaplan in Norton 2004; Schermerhorn, Hunt in Osborn 2004), po katerih bi kazalo oceniti ali vsaj poskušati oceniti uspešnost organizacije. Zgolj nekateri izmed značilnih kazalnikov uspešnosti so: (odlična) kakovost proizvodov in procesov, absentizem, fluktuacija, zadovoljstvo pri delu, inoviranje (tehnološko in netehnološko), motivacija, morala, nadzor, konflikti, kohezija, prilagodljivost in adaptacija, poškodbe pri delu, izobrazba in razvoj, človeške zmogljivosti, etično ravnanje in verodostojnost organizacije, dobavna in servisna pripravljenost, odnos do naravnega in družbenega okolja, humanizacija dela in odnosov, rentabilnost in akumulativnost, trajnostni razvoj,

družbena odgovornost itd. Kaj je uspešnost, odločajo odjemalci, ponudniki pa se na osnovi podatkov in kazalnikov trudijo inovirati, da bi odjemalce čim bolj zadovoljili (Markič 2004, 18).

Nove razmere v družbenem okolju organizacije zahtevajo drugačne managerje (voditelje), ki bodo zmožni in pripravljeni npr. za vseživljenjsko učenje in razvoj (Yukl 2010) ter pripravljeni sprostiti človeške potencialne s komuniciranjem (Goleman 2006; Fischer 2007), spodbujanjem in timskim delom (Senge 1990; Ballantine 1999; Wilson 2010). To pomeni, da naj bi se tradicionalna načela o vlogi in pomenu managementa spremenila. Nikoli doslej ni bila večja nuja po bolj sposobnih managerjih kot v sedanjem času svetovne gospodarske krize in nikoli ni bilo razočaranje večje nad njihovo neučinkovitostjo. Sodobni managerji se vse premalo zavedajo pomena vrednot in etike v delovanju organizacij, še vedno prevladuje prepričanje »pohlep je dober« (Nonaka in Takeuchi 2011, 59). V družbi znanja naj bi managerji obvladovali dodatne, nove sposobnosti, in sicer zlasti v povezavi z ravnanjem z ljudmi na vseh ravneh organiziranosti. Zato se oblikuje nov pogled na management – na management kot zbir *kompetenc*, ki pomenijo vrednote, znanje in veščine in jih je treba izkazovati v uspešnem managerskem sodelovanju (Hron 2004).

Kompetence so vse sposobnosti uporabe znanja, veščin, odnosov, spretnosti, osebnostnih značilnosti, vedenjskih slogov, ki so potrebni, da človek uspešno in učinkovito izpolni nalogo, opravi delo, uresniči cilje ali odigra vlogo v poslovnem procesu. In kakšne vrednote, znanja, veščine oz. sposobnosti naj bi imeli sodobni vršni managerji oz. vodje? Številni (Harmon 2003; Hron 2004; Spanyi 2006; Sanghi 2007; Jeston in Nelis 2008; Daft 2010; Yukl 2010) navajajo različne kompetence, ki naj bi jih uspešni managerji razvijali. Raziskava »Katere kompetence potrebuje manager v 21. stoletju«, ki so jo septembra 2004 izvedli v podjetju G V Izobraževanje (Zupan 2001; Majcen 2009, 148), je pokazala, da managerji menijo, da v sedanjem trenutku najbolj potrebujejo: pozitiven odnos do sprememb, podjetniško zavedanje, sposobnost implementacije, vodstvene sposobnosti, sposobnost prevzemanja odgovornosti in tveganja, sposobnost razreševanja problemov in sposobnost odločanja. Specifična in tehnična znanja dopolnjujejo ustvarjalno mišljenje, pripravljenost in sposobnost za učenje, komunikativnost in čustveno inteligenco, fleksibilnost in samoiniciativnost. Mabey in Thomson (2000) govorita o t. i. *softer skillsu*, kar današnji vršni managerji potrebujejo, to pa so voditeljstvo (*leadership*), ravnanje z ljudmi in timsko delo.

Številni avtorji navajajo (Spencer in Spencer 1993; Blank 2001; Senge 2002; Burgoyne, Hirsh in Williams 2004; Sanghi 2007; Majcen 2009; Daft 2010; Yukl 2010), da se je ključnih kompetenc mogoče naučiti in jih razvijati. Kompetence je smiselno ugotavljati zato, da bi širili in bogatili znanje in ga vključevali v izvajanje nalog ter izrabljali najprimernejši način, da bi uporabljali svoje druge lastnosti in značilnosti, zlasti najboljše, in s tem dosegali pričakovane izide (Majcen 2009, 243). Izkušnje v številnih tujih in slovenskih organizacijah so pokazale, da je mogoče na tej osnovi spremeniti ali vsaj izboljšati kulturo in produktivnost organizacije, uvesti nove smernice ter doseči, da je naravnost vršnih managerjev bolj naklonjena medosebnemu sodelovanju v smislu potreb organizacije. Z razvojem kompetenc v organizaciji dosežejo več in si zagotovijo boljši položaj na trgu. Osnovni namen ugotavljanja in razvoja kompetenc managerjev je doseganje smotrov in ciljev organizacije ter njene dolgoročne uspešnosti. Razvijanje veščin vodenja skozi vseživljenjsko učenje vodi v večje sposobnosti managerjev, kar se posledično kaže v doseganju smotrov in ciljev organizacije, zadovoljstvu lastnikov, zaposlenih in odjemalcev.

Na podlagi dosedanjih opravljenih raziskav v Republiki Sloveniji in drugje je cilj ugotoviti, kakšne so kompetence slovenskih vršnih managerjev. Zaradi tega so v nadaljevanju predstavljene nekatere najbolj splošne ugotovitve.

Z raziskavo, ki so jo leta 2006 opravili s pomočjo švicarskega svetovalnega podjetja IMDE (Insyst Master Data Establishment), so primerjali kompetence med slovenskimi managerji (vzorec 250 managerjev, srednji in vršni nivo organiziranosti managementa) in njihovimi kolegi v izbranih državah EU (Švici, Nemčiji in Avstriji). Osnovne ugotovitve iz raziskave so bile, da so slovenski vršni in srednji managerji v svojem vedenju ter mišljenju individualisti, ki jim je timska usmeritev v praksi tuja, lojalnost do predpostavljene je šibka, v odnosu do napak so kritični in prevladuje iskanje krivcev, kar ustvarja strah pred tveganji in vzdržuje nezaupanje. Nizka odpornost proti stresu znižuje vzdržljivost, zlasti v zahtevnih situacijah, ter zmanjšuje fleksibilnost v vedenju. Pri vodenju ne izžarevajo dovolj pristne avtoritete, zato sodelavci ne vedo, kaj naj od njih pričakujejo. Ne počutijo se dovolj varne in močne ter ne radi prevzemajo odgovornost. Izvajanje nalog poteka v vzdušju slabih medosebnih odnosov in nezaupanja. Z vidika čustvene inteligentnosti se pojavlja težnja zanikanja čustev, zato prevladujejo le stvarni, k nalogam usmerjeni odnosi, brez čustvene naklonjenosti do sočloveka, kar

ljudi bolj razdvaja kot pritegne k sodelovanju (Hafner 2006; Korošak in Novak 2007).

Vse to onemogoča prehod na sodobne oblike organiziranosti, zato v slovenskih organizacijah zaradi nesodobnih sistemov načrtovanja, vodenja, nadzorovanja in organiziranja v uspešnosti zaostajajo za vodilnimi svetovnimi podjetji za 15 let (Ložar 2007). Še vedno prevladujejo tradicionalne (hierarhične) oblike načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadzorovanja, čeprav raziskave kažejo na veliko povezanost med procesno (horizontalno) organiziranostjo ter uspešnostjo organizacije (McCormack in Johnson 2001). Uspešnost poslovanja je bila v raziskavi merjena s finančnimi in nefinančnimi kazalniki. Vključene so bile naslednje organizacijske spremenljivke: medfunkcijski konflikti, medoddelčna povezanost, uspešnost poslovanja ter občutek solidarnosti oziroma pripadnosti skupini. Ključna ugotovitev raziskave je bila, da obstaja močna in pozitivna korelacija med procesno usmerjenostjo ter uspešnostjo poslovanja. V organizacijah, v katerih so bili bolj procesno usmerjeni, so bili v povprečju uspešnejši od tistih, ki so bile v manjši meri procesno usmerjene. Prav tako je iz raziskave razvidno, da bolj kot so v organizaciji procesno usmerjeni, manj je konfliktov med poslovnimi funkcijami, večja je stopnja povezanosti oziroma pripadnosti organizaciji, kar kaže na to, da lahko procesna usmerjenost močno prispeva k dobri organizacijski klimi. Zato so tudi zaposleni polni znanja in predani doseganju skupnih ciljev.

Večina slovenskih podjetij je danes žal še vedno organiziranih tradicionalno, saj je iz raziskave iz leta 2005 (Škrinjar idr. 2005) razvidno, da je 61 % vprašanih managerjev (od 192), svoje podjetje uvrstilo med podjetja s funkcijsko ali divizijsko strukturo organiziranosti. Med procesno organizirana so anketirani uvrstili 8 % podjetij. Podobno ugotavlja tudi Ballantine (1999, 18), da je danes žal še večina organizacij organiziranih po načelih t. i. znanstvenega managementa, ki ga je utemeljil Taylor in populariziral Ford pred več kot sto leti.

1.2 Namen, cilji in hipoteze

Navedena spoznanja s področja razvoja sodobnih organizacijskih oblik in zaradi vedno večjega pomena kompetenc managerjev v organizacijah se vzpostavljata vprašanji, ali imajo slovenski vršni managerji dovolj kompetenc za uvajanje sodobnih oblik organiziranja in ali obstaja povezanost med kompetencami vršnih managerjev, oblikami organiziranosti ter uspešnostjo v slovenskih podjetjih.

Namen

Namen raziskave je ugotoviti statistično povezanost in vpliv kompetenc organiziranja, načrtovanja, nadzorovanja in vodenja vršnih managerjev v velikih ter srednje velikih slovenskih podjetjih na uporabo sodobnih horizontalnih oblik organiziranosti in njihov vpliv na dodano vrednost.

Z raziskavo in njenimi izidi so pridobljene podlage za izdelavo modela kompetenc vršnih managerjev z vidika načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadzorovanja k horizontalni (nehierarhični) organiziranosti. S tem bodo nakazane tudi možnosti za izboljšanje dodane vrednosti v slovenskih podjetjih.

Cilji raziskave

Cilji raziskave so naslednji:

- teoretično, na podlagi (tuje in domače) znanstvene in strokovne literature, proučiti fenomen pojma in vsebine kompetenc managerjev;
- teoretično, na podlagi (tuje in domače) znanstvene in strokovne literature, proučiti pomen in vlogo sodobnih oblik organiziranosti v organizacijah;
- s pomočjo anketnega vprašalnika ugotoviti obstoječe kompetence načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadzorovanja slovenskih vršnih managerjev v velikih in srednje velikih slovenskih podjetjih ter oblike organiziranosti v teh podjetjih;
- ugotoviti povezanost kompetenc slovenskih vršnih managerjev in njihov vpliv na izbiro oblike organiziranosti v velikih in srednje velikih slovenskih podjetjih;
- ugotoviti povezanost kompetenc slovenskih vršnih managerjev z obliko organiziranosti v organizaciji in z dodano vrednostjo;
- predstaviti potrebo po voditeljskih in akcijskih kompetencah vršnih managerjev za uvedbo sodobnih oblik organiziranosti v organizacijah;
- zasnovati model povezanosti kompetenc vršnih managerjev in njihov vpliv na dodano vrednost podjetja.

Hipoteze

Spoznanja na osnovi dosedanjih raziskav o strukturah organiziranosti in zadovoljstvu zaposlenih sodelavcev ter povzete teoretične ugotovitve so omogočila formuliranje naslednjih hipotez:

- H1 *Managerske kompetence (akcijske, vodstvene in socialne) signifikantno pozitivno vplivajo na obliko strukture organiziranosti.*
- H2 *Sodobna horizontalna struktura organiziranosti signifikantno pozitivno vpliva na dodano vrednost podjetja.*
- H3 *Akcijske kompetence vršnih managerjev signifikantno pozitivno vplivajo na dodano vrednost podjetja.*
- H4 *Vodstvene kompetence vršnih managerjev signifikantno pozitivno vplivajo na dodano vrednost podjetja.*
- H5 *Socialne kompetence vršnih managerjev signifikantno pozitivno vplivajo na dodano vrednost podjetja.*

1.3 Predpostavke in omejitve

Raziskave o managerjih in managementu se razlikujejo od drugih družbenih in socioloških raziskav, ker so subjekti raziskave močnejši od samega raziskovalca. Večina organizacij je čvrsto strukturiranih in kontroliranih, tako da je za raziskovalca dostop do informacij podjetja zelo težaven (Esterby-Smith, Thorpe in Lowe 2005, 82). Z namenom zagotovitve objektivnosti raziskave so v nadaljevanju opredeljene predpostavke in omejitve raziskave.

Predpostavke

Izhaja se iz naslednjih predpostavk:

- ugotovitve v teoretičnem delu raziskave bodo povzete iz strokovne literature in niso posebej preverjane;
- nabor znanstvene in strokovne literature s področja oblik organiziranosti v podjetjih je dovolj obsežen, da omogoča celovit pristop k proučevani problematiki;
- dodana vrednost podjetij in drugih organizacij se je, zaradi nenehnih sprememb v družbenem okolju in naraščajoče konkurence, v zadnjih nekaj letih močno spremenila;
- horizontalna (nehierarhična) struktura organiziranosti je ena izmed najbolj sodobnih pristopov k organiziranju v organizacijah in njena koristnost je v praksi splošno uveljavljena ter sprejeta;
- v velikih in srednje velikih podjetjih je potreba po organiziranosti poslovnih procesov bistveno izrazitejša kakor v majhnih in mikro podjetjih;

- dodana vrednost predstavlja ključni dejavnik za presojanje uspešnosti poslovanja podjetja;
- povprečna starost zaposlenih se povečuje, zaposleni so vedno bolj izobraženi in razgledani, zato so nove kompetence managerjev potrebne;
- vršni managerji imajo največ znanj, moči in virov za oblikovanje struktur organiziranosti v podjetju;
- predpostavlja se, da bodo vršni managerji v podjetjih, v katerih bo opravljena raziskava, razumeli pomen sodelovanja v raziskavi, saj jim bo to omogočilo razumevanje pomena veščin vodenja in sodobnih oblik organiziranosti.

Omejitve

Omejitve v raziskavi so naslednje:

- omejitev raziskave samo na velika in srednje velika slovenska podjetja;
- omejene zmogljivosti raziskovalca posameznika glede na kompleksnost obravnavane zadeve;
- omejitve pri raziskovanju občutljivih informacij – managerji navadno ne želijo razkrivati neprijetnih informacij (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2005, 97);
- anketirani so zgolj vršni managerji v podjetjih, ker so prav ti odgovorni in imajo največji vpliv na oblikovanje strukture organiziranosti;
- obstaja več vrst organizacijskih struktur (npr. lastniška, managerska, kadrovska, prodajna, nabavna itd.) in struktur organiziranosti (npr. funkcijska, produktna, matrična, projektna, procesna itd.) – v raziskavi je proučevana zgolj ena izmed njih;
- druge sestavine oz. kazalniki, s katerimi se tudi lahko presoja uspešnost poslovanja podjetja (npr. rentabilnost, likvidnost, EVA ipd.), v raziskavo niso vključene;
- raziskava predstavlja zgolj vpliv kompetenc vršnih managerjev na spremembo hierarhične (vertikalne) strukture v nehierarhično (horizontalno), kot način povečanja dodane vrednosti, ne pa tudi drugih vplivov na spremembo strukture organiziranosti;
- dodana vrednost je merjena z različnimi kazalniki uspešnosti, ki vplivajo na njeno ustvarjanje.

1.4 Prispevek znanosti

Znanstveni izziv je pridobiti nove poglede, znanja in informacije za vršne managerje v slovenskih velikih in srednje velikih podjetjih, ki se na eni strani soočajo z vedno večjim nezadovoljstvom, nekreativnostjo in nezavzetostjo zaposlenih ter na drugi strani posledično z vedno manjšo uspešnostjo v čedalje zahtevnejšem poslovnem okolju. Tako se postavlja pred celotno slovensko družbo naloga, da išče načine, kako v organizacijah pri vodstvenih in vodilnih kadrih razvijati tisto, kar omogoča obvladovanje sprememb ter večjo prilagodljivost. Večina avtorjev s področja raziskovanja managementa se strinja s konceptom štirih temeljnih nalog managementa, ki so: načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzorovanje. Pri tem se pojavi vprašanje, ali gre za enovit proces, kjer je vodenje kot ožji pojem, del procesa managementa, ali pa gre za dvoje povsem ločenih nalog.

Pomemben prispevek k znanosti bo v raziskavi povezanosti vodstvenih, akcijskih, socialnih in osebnih kompetenc vršnih managerjev s sodobnimi oblikami organiziranosti ter njihov vpliv na dodano vrednost podjetja. Po proučitvi in pregledu domače in tuje strokovne literature namreč ni mogoče zaslediti obravnavanja vpliva in povezanosti kompetenc vršnih managerjev s posameznimi oblikami organiziranosti.

V teoretičnem delu so povzete ključne ugotovitve najnovejše literature s področja poslovnih procesov, struktur organiziranosti in pomena vodstvenih kompetenc za uspešnost ter v njej dodano vrednost, s čimer bo dan prispevek k nenehnemu razvoju podjetij in drugih organizacij. Na podlagi študija sodobne in že uveljavljene literature, primerjave različnih, že opravljenih raziskav in ankete vršnih managerjev v velikih in srednje velikih slovenskih podjetjih bo oblikovan model vpliva kompetenc vršnih managerjev na izbiro strukture organiziranosti ter posledično s tem na dodano vrednost podjetja. V tem okviru:

- bodo podane najnovejše ugotovitve s področja poslovnih procesov, struktur organiziranosti, managementa človeških virov, ki naj bi vršnim managerjem v slovenskih velikih in srednje velikih podjetjih pomagala izboljšati ter racionalizirati poslovne procese in s tem izboljšati dodano vrednost poslovanja;
- podan bo razširjen in poglobljen pomen ter vloga vodstvenih kompetenc (mehkih veščin – t. i. soft skills) s poudarjanjem na vodilstvu (leadership), ki je danes ena izmed možnih poti za motiviranje zaposlenih, kar se posledično kaže v njihovi večji zavzetosti,

inovativnosti in pripadnosti ter posledično večji dodani vrednosti organizacije.

Z metodološkega stališča bo glavni prispevek raziskave uporaba kvantitativnih metod za merjenje in povezavo dodane vrednosti podjetja z obliko strukture organiziranosti ter obstoječimi kompetencami vršnih managerjev v podjetjih. Raziskava bo temeljila na individualnem ocenjevanju managerskih veščin. Pri tem bo uporabljen vprašalnik, ki bo omogočal merjenje interpersonalnih sposobnosti, pogajalskih veščin, sprejemanja odločitev in razumevanja vlog. Raziskava predstavlja novi prispevek k merjenju kompetenc vršnih managerjev z vidika štirih temeljnih nalog na področju sodobnih oblik organiziranosti in njenega vpliva na dodano vrednost podjetja.

Predvideno je, da bo imela raziskava z zaključki iz teoretične razprave in empirične raziskave tako teoretično-znanstveni kot tudi strokovno-aplikativen značaj. Raziskava bo na eni strani ponudila prispevek k teoretično-znanstvenemu razvoju obravnavanega področja, povezanega s proučevanjem sodobnih pristopov k povečevanju dodane vrednosti na osnovi horizontalne organiziranosti podjetij (področje strateškega managementa, managementa sprememb, managementa prenov), hkrati pa tudi k strokovno-aplikativnemu razvoju, saj tovrstnih raziskav, ki bi kazale na povezanost kompetenc z izbiro strukture organiziranosti, ni zaslediti. Izsledki raziskave bodo uporabni za poslovno prakso za management podjetij v procesih prenove oz. širše za slovenska in tuja podjetja, ki so pripravljena spremeniti tradicionalna načela sodelovanja managerjev. Korist raziskave je zaznana tudi v predlogih vršnim managerjem podjetij, ki bodo podani na osnovi opravljene raziskave in jim bodo v pomoč pri snovanju poslanstva, vizije, smotrov, ciljev in strategije za njihovo udejanjanje.

Izide raziskave bo mogoče posplošiti tudi na druge oblike podjetij v Republiki Sloveniji, pa tudi širše.

1.5 Metodologija

Konceptualni okvir kvantitativnega raziskovanja

Raziskava je sestavljena iz dveh sklopov – teoretičnega in empiričnega. V raziskavi se izhaja predvsem iz širšega raziskovanja pomena strukture organiziranosti za podjetja in zahtevanih kompetenc vršnih managerjev ter njihovega vpliva na izbiro strukture organiziranosti. Pri tem je pomembno raziskati predvsem to, kakšna je struktura organiziranosti

v slovenskih srednje velikih in velikih podjetjih ter njen vpliv na dodano vrednost podjetja, v kolikšni meri uporabljajo sodobne koncepte organiziranja in v kolikšni meri jim sledijo. V nadaljevanju sledi ugotavljanje, kakšne kompetence imajo slovenski vršni managerji, kako sami ocenjujejo svoje vodstvene sposobnosti, pa tudi, ali obstaja povezava med posameznimi kompetencami vršnega managerja in izbrano strukturo organiziranosti. Raziskava ima značaj *akcijske raziskave*, za katero avtorji Easterby-Smith, Thorpe in Lowe (2005, 64) navajajo, da je najboljši način učenja o organizaciji ali družbenih sistemih prizadevanje, da bi jih spremenili, in to bi moral biti v določeni meri cilj vsakega raziskovalca.

Predstavitev metod in vzorca raziskovanja

Teoretični del je poglobljena in strokovna raziskovalna analiza, ki je izvedena predvsem na podlagi tuje in domače uveljavljene ter sodobne znanstvene in strokovne literature, s katero je namen prikazati pomen in potrebo po spreminjanju v organizaciji. Predstavljen je problem sodobne organiziranosti, organizacijski razvoj kot sredstvo spreminjanja organiziranosti, obvladovanje sprememb v organizaciji in sodobne oblike ter pristopi pri organiziranju organiziranosti, pomen in vloga kompetenc vršnih managerjev v podjetju, smisel ugotavljanja kompetenc ter njihova vloga pri spreminjanju organiziranosti, vse z namenom povečanja dodane vrednosti podjetja. V tem delu so uporabljene:

- *metoda deskripcije* – opredeljeni so pojmi, opisana teorija in ugotovljena dejstva;
- *metoda povzemanja* – povzeta so stališča drugih avtorjev, ki bodo osnova za nadaljnje raziskovanje;
- *metoda komparacije* – medsebojno so primerjane metode, pristopi in raziskave različnih avtorjev s področja managementa procesov ter managementa človeških virov in kompetenc v svetu;
- *metoda kompilacije* – na osnovi stališč drugih avtorjev je oblikovana sinteza ugotovitev na podlagi opravljene raziskave, tako v teoretičnem kot v praktičnem delu;
- *metoda analize* – uporabljena je za razčlenitev pridobljenih spoznanj predhodnih raziskav na obravnavanem področju;
- *metoda sinteze* – uporabljena je za združevanje oz. izdelavo izvlečkov in zaključkov iz pregleda dosedanjih raziskav ter podanih ugotovitev;

- *metoda modeliranja* – bila je v pomoč pri sestavi preprostih slikovnih modelov.

Empirični del predstavlja kvantitativna raziskava, v kateri so podatki in informacije pridobljene s pomočjo anketnega vprašalnika. Empirija (izkustvo) je tisti del človekovega spoznanja, ki je izid neposrednega čutnega zaznavanja (opazovanja) realnega sveta (Toš in Hafner Fink 1998, 2). Glavni namen ankete je dobiti podatke in informacije od določenega kroga ljudi ali populacije ali o njej (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2005, 169). Z analizo odgovorov so preverjane oblikovane hipoteze. V prvem delu raziskave je opravljena pilotska raziskava, ki je bila namenjena testiranju vprašalnika, preverjanju hipotez ter potrditvi veljavnosti raziskave. Veljavnost se nanaša na to, koliko smo prepričani, da test ali instrument meri atribut, ki naj bi ga domnevno meril (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2005, 168). Avtorji pravijo, da je treba teste zanesljivosti in veljavnosti opraviti na pilotni stopnji raziskave, pred glavno fazo zbiranja podatkov.

Po opravljeni pilotski raziskavi in zagotovljeni veljavnosti je na cenzusu velikih in srednje velikih slovenskih podjetij opravljena kvantitativna raziskava s pomočjo anketnega vprašalnika, ki je bil poslan vsem vršnim managerjem. V Sloveniji je po podatkih Statističnega urada Republike (SURS 2009) Slovenije 283 velikih podjetij (za veliko podjetje se šteje tisto, ki ima več kot 250 zaposlenih) in 1.254 srednje velikih podjetij (od 50 do 249 zaposlenih). Vsem tem je bil poslan vprašalnik. Skupaj je bilo tako po navadni in elektronski pošti poslanih 1.537 vprašalnikov, na katere je bila pričakovana 20 do 40 % odzivnost anketiranih (Flere 2000, 128), kar naj bi bila zadostna podlaga za nadaljnjo obdelavo. Vprašalnik je bil poslan zgolj vršnim managerjem, saj so ti ključni odločevalci in imajo prevladujoči vpliv na obliko strukture organiziranosti (Hamel 2000), zato ostali člani uprave, srednji in nižji managerji v raziskavo niso bili vključeni. V raziskavo so bila vključena le srednje velika in velika slovenska podjetja, saj v malih in mikro podjetjih raziskovanje oblike organiziranosti ne bi bilo smiselno. Za mala in mikro podjetja je običajna hierarhična, funkcijska struktura, v mikro podjetjih (družbe z omejeno odgovornostjo, samostojni podjetniki z enim zaposlenim) pa strukture organiziranosti sploh nimajo (Bavec 2007, 78).

Anketni vprašalnik

Za potrebe raziskave je bil oblikovan vprašalnik, ki je sestavljen iz štirih glavnih delov. Vprašanja so zaprtega tipa, na petmestni Likertovi

lestvici, z odgovori od 1 do 5, kar je omogočilo obdelavo s statističnim programom SPSS. Prvi del anketnega vprašalnika vsebuje osnovne informacije o podjetju (velikost podjetja, poslovna dejavnost, število let poslovanja, dodana vrednost na zaposlenega) in demografske podatke o vprašanem vršnem managerju (spol, starost, izkušnje s področja vođenja, izobrazba in smer izobrazbe – naravoslovje, družboslovje).

V drugem delu vprašalnika so vprašanja, ki se nanašajo na obstoječo vrsto strukture organiziranosti v posameznem podjetju in uspešnost podjetja. Za ugotavljanje uspešnosti podjetja je bilo uporabljenih 12 vprašanj, ki se nanašajo na različne teoretike managementa in njihov način pojmovanja uspešnosti (Porter 1985; Vila 1994; Kajzer 1998; Kos 2000; Drucker 2001; Harmon 2003, Womack in Jones 2003; Kaplan in Norton 2004; Schermerhorn, Hunt in Osborn 2004; Spanyi 2006; Jeston in Nelis 2008; Owen 2009; Daft 2010).

V tretjem delu vprašalnika so bila vprašanja, na kateri stopnji razvitosti procesne organiziranosti se nahajajo v anketiranih slovenskih podjetjih. Zato je bila uporabljena McCormack-Johnsonova lestvica, s katero sta avtorja definirala štiri stopnje prehoda k procesni organiziranosti (McCormack in Johnson 2001, 55).

V zadnjem, četrtem delu vprašalnika so bila vprašanja za ugotavljanje kompetenc slovenskih vršnih managerjev. Zanimivo je predvsem, na katerih področjih zaostajajo in kje bo potrebno dodatno izobraževanje ter usposabljanje za odpravo pomanjkljivosti, vse z namenom doseganja večje uspešnosti celotnega podjetja. Kompetence so merjene s treh vidikov. Akcijske kompetence so merjene z 20 vprašanji, ki so bila sestavljena na osnovi trditev naslednjih avtorjev: Boyatzis (1982); Senge (1990); Spencer in Spencer (1993); Cook in Bernthal (1998); Hron (2004); Burgoyne, Hirsh in Williams (2004); Sanghi (2007); Pei-Wen in Cheng (2007); Paese in Wellins (2008); Yukl (2010) in Daft (2010). Za ugotavljanje vodstvenih kompetenc je uporabljenih 18 vprašanj na osnovi trditev iz Burgoyne in Stuart (1976); Bass (1985); Mabey in Thomson (2000); Blank (2001); Bennis (2009); Hron (2004); Burgoyne, Hirsh in Williams (2004); Majcen (2009); Yukl (2010); Daft (2010) in Erickson (2010). Socialne in osebne kompetence so merjene s pomočjo 21 vprašanj, ki izhajajo iz trditev naslednjih avtorjev: Goleman (1995); Spencer in Spencer (1993); Becker in Huselid (1998); Hron (2004); Mabey in Thomson (2000); Jokinen (2005); Collinson (2006); Pei-Wen in Cheng (2007); Erickson in Gratton (2007); McNulty (2010) ter Schmidt in Schmidt (2010).

Navedene kompetence so merjene z 59 vprašanji, za oceno odgovorov pa je uporabljena 5-stopenjska Likertova lestvica. Tako zbrani podatki so obdelani s statističnim paketom SPSS, pri čemer so uporabljene *metode osnovnih statističnih parametrov, metoda analize variance, faktorske analize, korelacijske analize in diskriminante analize*. Za ugotavljanje povezav med posameznimi spremenljivkami in njihov medsebojni vpliv je uporabljena metoda *strukturnih modelov*, kjer je uporabljen programski paket LISREL, različica 8.8o.

2 Organizacija in spreminjanje

Namen poglavja je predstaviti vlogo, pomen in vzroke hitro spreminjajočega se družbenega okolja organizacije ter potrebo po prilagajanju in spreminjanju v organizacijah novim razmeram. Eno izmed orodij, ki jih uporabljajo v sodobnih organizacijah, za prilagajanje vedno bolj zahtevnemu okolju, je tudi struktura organiziranosti. Opisani bodo pojem organizacije, razmere v poslovnem okolju organizacije, strukture organiziranosti in organiziranost poslovnih procesov, povzete pa bodo bistvene teoretične ugotovitve.

2.1 Pojem organizacije

Organizacijo je težko videti. To, kar je mogoče opaziti, so visoke stavbe, kopica računalnikov in prijazni ljudje. Da organizacije obstajajo, pa se ve iz tega, ker vsak dan vplivajo na naša življenja. Osnovni element organizacij pa niso njene stavbe in stroji, ampak ljudje in njihovi odnosi (Daft 2007, 10). Organizacije obvladujejo človeška življenja. V tem stoletju smo bili priče njihovih neverjetni rasti. Nastajajo nepredstavljivo velike organizacije, prave multinacionalke. S svojo ponudbo oziroma kapitalom so navzoče v več državah ali že kar po vsem svetu. Za 20. stoletje je mogoče reči, da je bilo stoletje velikih sprememb. Zatrdati je celo mogoče, da je bilo stoletje velikih odkritij in eksplozivnega razvoja. Opaznih je tudi veliko novosti, kot so novi stroji, avtomatizacija, robotizacija, elektronika, računalniki, telekomunikacije, avtomobili, drugačen način dela in življenja ter podobno. Izzivi, s katerimi se soočajo v organizacijah na začetku 21. stoletja, so povsem drugačni od izzivov v 70. in 80. letih 20. stoletja, zato se koncept organizacij in teorije organizacije še vedno razvija.

Opredelitev organizacij je toliko, kot je organizacijskih in managerskih šol, pristopov ter pogledov. Vzrokov, da v organizacijski teoriji ne obstaja enotna opredelitev organizacije, je več: od zgodovinsko-kulturnih ozadij, do zahteve po enostavni razlagi pojma organizacije. Pogosto se omenjajo pojmi, kot so organizacija, organiziranost in organiziranje. Različne definicije organizacije se razlikujejo predvsem po tem,

kako široko obravnavajo organizacijo in kaj vanjo vključujejo. Morgan (2004, 73) trdi, da so organizacije informacijski sistemi. So komunikacijski sistemi in sistemi za sprejemanje odločitev. Imenuje jih možgane, ki proizvajajo informacije. Kralj (2003, 23) poudarja, da je organizacija večpomenska beseda. Govori o treh o-jih, in sicer kot organiziranje (proces urejanja), organiziranost (stanje urejenosti) in organizacija (sistem). Organizacija je zato interesni in dejavnostni (pri podjetju poslovni) sistem ljudi, sredstev in virov, ki mu ljudje na osnovi svojih interesov, to je želenih koristi, določajo cilje ter usmerjajo delovanje k njim. Bistvena je kakovost ciljev, ki naj stremlje k odličnosti. Definicijo organizacije najbolje ponazarjajo jezikovni slovarji, saj ima beseda *organizacija* v slovenščini vsaj tri sinonime (Beranek 2005, 581):

- organizacija lahko pomeni urejanje, sestavljene celote; ureditev; ustroj; sklad;
- organizacija je lahko skladna, namensko povezana (organizirana) celota;
- tretji pomen besede organizacija pa je združba, zveza (npr. skupnost ljudi, ki jih veže kak program, cilj, delo).

Za Tavčarja (2006, 22) je organizacija skupina posameznikov, ki složno delujejo za skupne cilje. Tradicionalni pogled enači organizacijo s strojem, napravo, instrumentom, zgrajenim za opravljanje kakšnega dela, za doseganje določenih ciljev. V tem pogledu so ljudje, ki delujejo v organizacijah, le kolesca, vzvodi in motorji. To je tehnokratski pogled na organizacijo. Vendar je organizacija brez sodelavcev le mrtva in prazna lupina. Življenjsko silo ji dajejo interesi udeležencev – posameznikov, skupin, organizacij in javnosti. Daft (2007, 10) pravi, da je organizacija socialna združba, ki je ciljno usmerjen, formalno organiziran in aktivno koordiniran sistem, usmerjen k okolju oziroma zunanjim odjemalcem. Po Daftu osnovni element organizacije ni zgradba ali politika, organizacija lahko deluje le, kadar ljudje sodelujejo drug z drugim, da bi opravili osnovne dejavnosti, ki bi pomagale organizaciji doseči cilje.

Na različno pojmovanje organizacije je vplival tudi sam razvoj organizacijske znanosti. Pripadniki posameznih razvojnih stopenj znanstvene organizacije so organizacijo opredeljevali različno, odvisno od tega, h katerim vidikom so bila usmerjena njihova preučevanja. Za klasično organizacijsko znanost sta značilni predvsem dve opredelitvi, in sicer mehanistična in organska organizacija (Daft 2007, 27). Razvojno gledano upošteva mehanski in organski model organizacije kot skrajnosti ene skale. Mehanski model odgovarja stabilnosti, organski pa spremembam

(Kralj 2003, 39). Mehanistične organizacije so bile centralizirane in izrazito hierarhično organizirane. V prisposodbi so delovale kot stroj, ki ga nekdo upravlja po svoji volji (Bavec 2007, 50). Pripadniki organske teorije organizacije pa so to primerjali z živim organizmom, tudi organizacija naj bi bila, tako kot živa narava, neka celota, s smotrno povezanimi deli, tj. organi, od katerih vsak opravlja neko posebno funkcijo, in to tako, da so tudi njihovi deli in njihove funkcije med seboj povezani in usklajeni, kar zagotavlja smotrno opravljanje skupne naloge (Ivanko 2004, 16). Organsko pojmovanje je še vedno prisotno v teoriji organizacije in tudi v organizacijski praksi, kar se kaže v uporabi izrazov, kot so funkcija, organ, analiza in diagnoza.

Carlisle (2002, 122) pravi, da organizacije obstajajo zato, da ustvarjajo in izkoriščajo znanje. Še nedavno je bila glavna skrb managerjev, kako uspešno in učinkovito izkoristiti razpoložljive vire organizacije. Danes je pomembno izkoristiti vire bolje kot konkurenca, potrebno je znanje, ki za organizacije predstavlja osnovni vir (Davenport in Prusak 2000, 13; Daft 2007, 6). Za Jonesa (2004, 2) je organizacija orodje, ki združuje ljudi in njihove aktivnosti tako, da dosegajo cilje. Organizacije so ustvarjene zato, da ustvarjajo vrednost (Normann 2001, 24).

Daft (2007, 13) in Jones (2004, 8) odgovarjata na zanimivo vprašanje o tem, zakaj organizacije sploh obstajajo. Navajata sedem najpomembnejših razlogov, zakaj so organizacije pomembne za ljudi in za družbo: organizacije združujejo vire (materialne, finančne, človeške) za doseganje ciljev in prihodkov, učinkovito proizvajajo proizvode, pospešujejo inovacije, uporabljajo moderno informacijsko in proizvodno tehnologijo, se prilagajajo ter vplivajo na okolje (družbo), ustvarjajo vrednost za lastnike, kupce in zaposlene, prilagajajo se nenehnim izzivom, motivirajo ter združujejo zaposlene.

Navedene opredelitve kažejo, da ne obstaja samo ena definicija organizacije, hkrati pa nobena definicija ni napačna in tudi ni dokončna, še manj pa edina. Nedvomno pa drži, da imajo organizacije izjemno pomembno vlogo za človeka, tako posameznika kot družbe v celoti. Organizacija vedno odraža sistem odnosov med ljudmi, v skrajni obliki je to sistem nadrejanja in podrejanja, ki se kaže v določanju vloge posameznika v družbi.

Organizacija kot poslovno-organizacijski sistem

Za to, da bi razumeli in obvladovali organizacijo, je treba nanjo najprej gledati kot na neke vrste sistem. Sistem je niz medsebojno povezanih elementov, ki pridobivajo inpute (vložke) iz okolja organizacije, jih pre-

oblikujejo in oddajajo outpute (izloške, proizvode, procese) v okolje. Medsebojno povezani elementi pomenijo, da so ljudje, oddelki, službe, enote medsebojno soodvisni in morajo sodelovati, da se dosežejo izidi (Daft 2007, 15; Daft 2010, 47). Sistem ima svoje smotre in cilje, ki se uresničujejo v izidih na temelju vložkov v sistem (informacije, materija, energija) ter procesov preoblikovanja v sistemu, kar daje izide sistema, ti pa so podlaga za uresničevanje interesov udeležencev (Kralj 2003, 39). Sistemsko razmišljanje je takšna praksa razmišljanja, ki bolj upošteva obravnavani pojav kot celoto (z okoljem) in manj njegove posamične dele (kot samostojne) (Mulej in Ženko 2002, 22–23). Zgodnji koncepti in teorija managementa (znanstveni management, industrijski inženiring) so obravnavali organizacijo kot zaprt sistem, okolje, v katerem so delovale organizacije, pa je bilo stabilno in predvidljivo. Za managerje je bila pomembna le učinkovitost, ki so jo dosegali s posvečanjem notranjim procesom. Podjetja, ki so usmerjena (zazrta) navznoter, v učinkovitost, poskušajo to doseči s poudarjanjem »trdih dejavnikov«, med katerimi so najpogostejše navedeni produktivnost, ekonomičnost, izkoriščenost razpoložljivih virov, hitrost pretoka in zanesljivost delovanja (Markič 2004, 29).

Globalizacija, vedno večja konkurenčnost, zahteve kupcev in razvoj informacijsko-telekomunikacijske tehnologije, sprememba populacije ter vrednot zaposlenih, so povzročili, da naj bi se v sodobnih organizacijah nenehno prilagajati spremembam v okolju, kompleksnosti in negotovosti (Ballantine 1999, 18; Prahalad in Mashelkar 2010, 132–141). Vsak sistem, ki mora sodelovati z okoljem, imenujemo odprt sistem (Daft 2010, 47). Organizacija, obravnavana kot odprt sistem, ima sposobnost, da spreminja svojo standardno proceduro delovanja kot odgovor na spremembe v okolju – sposobnost adaptacije (Markič 2004, 45).

Sistemska teorija je osnova kontingenčne¹ teorije. Kot posledica postopnega zmanjševanja učinkovitosti tradicionalnih organizacij, se je v sredini 60. let pojavil *kontingenčni* ali situacijski pogled na organizacijo, ki je dokončno postavil pod vprašaj univerzalne managerske pristope, ki naj bi bili dobri v vseh okoliščinah (Bavec 2007; Kralj 2003; Oeij in Weizer 2002, 6; Daft 2010). Bistvo kontingenčnega pristopa je v usklajevanju strukture organizacije s cilji in sestavinami strategije organizacije, z dejavnostmi in tehnologijami, zlasti pa z okoljem in ljudmi (Kralj 2003, 39;

1. Izraz kontingenčnost (angl. contingency) izhaja iz angleščine in pomeni naključnega, možnega, odvisnega od okoliščin (Kralj 2003, 39).

Jones 2004, 239). Vedno več je poudarka na dveh tokovih, ki vplivata na uspešnost poslovanja podjetja: poleg stroškovno učinkovitega proizvodjanja pridobiva na pomenu »kakovost delovnega in življenjskega okolja« (Oeij in Wiezer 2002, 6). Kontingenčni pogled na organizacijo naj bi pomenil, da to, kar deluje v enem primeru (okolju), mogoče ne bo delovalo v drugem. Vsaka organizacija je drugačna in zahteva drugačen pristop pri snovanju organiziranosti (Biloslavo 2006, 204), ali, kot navaja Daft (2007, 27), »se pri kontingenčnem pogledu na organizacijo odgovor na vsako vprašanje ali problem začne z odvisno od ...«.

V 80. letih prejšnjega stoletja se je začel razvijati nov koncept pogleda na organiziranost. Ideje Deminga, bolj znanega kot t. i. očeta kakovosti, so najprej navdušile Japonce, ki so dosegli velik uspeh z izgradnjo novega modela, ki se je razlikoval od takratnega ameriškega v »kontrolno usmerjenega«. Novi pogled, t. i. celovit management kakovosti ali »total quality management«, zajema celovitost zaposlenih, kupcev in dobaviteljev ter vse dejavnosti obvladovanja (upravljanja in managementa), kot so poslanstvo in vizija, globalizacija poslovanja, inovacijski procesi, struktura organiziranosti, politika in subkulture podjetja, poslovna odličnost, ravnanje z ljudmi, kakovost na ravni družbenega okolja in podjetja ter vidikov procesa in proizvoda (Kralj 2003, 40; Marolt in Gomišček 2005, 32; Daft 2010, 49). Daft (2010, 49), izpostavlja štiri pomembne elemente managementa celovite kakovosti, in sicer: *zavzetost zaposlenih, usmerjenost na kupce, primerjalno presojanje in stalne izboljšave*. S filozofijo TQM se poskuša zagovarjati stališče, da sta vsak izdelek in storitev izid nekega procesa. V želji izboljšanja kakovosti naj bi izboljšali proces načrtovanja in proizvodjanja proizvoda. Izid je odvisen od procesa. Med najpomembnejše dolžnosti managerjev sodi obravnavanje prenavljanja kot procesa razreševanja problema (Meško Štok 2009, 28). Vsak od zaposlenih naj bi sodeloval v timu, spreminjanju kulture podjetja ali druge organizacije, zaposleni naj bi se zavedali, da je kakovost problem in dolžnost vsakega posameznika v organizaciji ter vseh skupaj.

Značilnosti sodobne organizacije z vidika kompetenc managerjev

Današnji managerji se soočajo z dvema najpomembnejšima značilnostma 21. stoletja – globalizacijo in novo ekonomijo. Za novo ekonomijo je npr. značilno: voditeljstvo, strateški management, vitka organiziranost, ustvarjanje vrednosti, agresivno trženje, TQM, sprememba vrednot, spreminjanje kulture in klime, nova znanstvena odkritja, ra-

zvoj in vloga človeških virov ipd. Govorimo o ekonomiji znanja ali ekonomiji »know-how« (Hron 2004, 9–12). Novo ekonomijo na področju organizacije označujejo tri vrste sprememb, in sicer (Hron 2004, 9–12):

- uspešne managerje odlikuje izjemna kreativnost;
- močna konkurenčnost vzpodbuja inovativnost, še posebej v novih strukturah organiziranosti, oblikovanju procesov, razvoju novih metod, tehnik in navad v iskanju novih proizvodnih procesov, vključno z e-trgovino, e-poslovanjem ipd.;
- znanje, kot osnova nove ekonomije, je kombinacija tako strokovnih (profesionalnih) kot osebnih lastnosti (pripravljenost na nove izzive, timsko delo, delitev znanja in informacij, solidarnost in kooperativnost, poštenost in odprtost).

Spremembe v družbenem okolju zahtevajo nove managerje in njihove drugačne kompetence (Kovač in Bertoncelj 2007, 98–103). Na vedenje in obnašanje sodobnih managerjev v veliki meri vplivata način izobraževanja in usposabljanja, kar je poudarjalo predvsem pomen učinkovitosti za doseganje ciljev podjetja. Managerji 21. stoletja pa naj bi razvijali tudi socialne, kulturne in akcijske kompetence, kakor so npr. kreativnost, pripravljenost na nenehno učenje, komunikacijske in emocionalne sposobnosti, osebna fleksibilnost, ki naj bi jo podpirala močna samomotivacija ipd. (Hron 2004, 9–12).

Hron (2004, 9–12) navaja naslednje osnovne razloge, ki naj bi povzročili potrebo po novih sposobnostih managerjev:

- internacionalizacija in globalizacija;
- rast svetovne konkurenčnosti;
- tehnološke spremembe;
- pomanjkanje surovin;
- sprememba hierarhije vrednot;
- naraščajoč pomen varovanja naravnega okolja (ekologija);
- naraščajoče zahteve po kakovosti proizvodov.

Za večino 20. stoletja je veljalo, da svet deluje kot dobro voden stroj, družbeno okolje organizacije je bilo predvidljivo in osnovna naloga managementa je bila obdržati stabilnost. Rast je bila osnovni kriterij za uspeh organizacije (Daft 2007, 27). Slabost organskega in mehanističnega pojmovanja organizacije je bila v tem, da so si zagovorniki teh dveh teorij prizadevali za popolnost pri obravnavanju in izgrajevanju

organizacije na načelih avtomata, k depersonalizaciji pri njenem delovanju, delovanju neodvisno od ljudi, njihovih možnosti, potreb, želja in hotenj ter družbenih okoliščin in družbenih proizvodnih odnosov. Za klasična delovna mesta so bile značilne rutina, specializirane naloge in standardizirani procesi, posamezniki pa so bili usmerjeni k opravljanju specifičnih nalog, kar je onemogočalo prenos znanja in informacij med organizacijskimi enotami. Organizacija je bila vodena prek vertikalne hierarhije, odločitve so se sprejemale na vrhu organizacijske »piramide« (Kotler 2004, 2; Daft 2010, 22).

V sodobnih organizacijah delujejo v nepredvidljivem družbenem, političnem in poslovnem okolju, ki pred njih postavlja zahteve o stalni uspešnosti poslovanja. Osnovni dejavniki, ki naj bi privedli do uspešnosti poslovanja, zahtevajo nenehno spremljanje pričakovanj in želja odjemalcev, spreminjanje načina dela ter organiziranja zaposlenih in posledično nenehno spreminjanje organiziranosti (Oeij in Weizer 2002, Schermerhorn, Hunt in Osborn 2004; Vermeulen, Puranam in Gulati 2010, 71–76). Zaradi globalizacije in hitrega razvoja informacijsko-komunikacijske tehnologije nastaja nov pristop do t. i. treh C-jev (Customers, Competition in Change) (Hammer in Champy 1993), kar povzroča spremembe v organiziranosti podjetij in drugih organizacijah. Razmere v turbulentnem družbenem okolju zahtevajo od managerjev, da ne morejo več vztrajati v iluzijah o možnosti napovedovanja prihodnosti. Managerji ne morejo več meriti, napovedovati in kontrolirati organizacije na tradicionalen način (Ariely 2010, 38). Pojavlja se ideja o teoriji podjetniškega kaosa, s katero se predpostavlja, da v organizacijah postanejo bolj »naravni sistemi«, ki se nenehno spreminjajo, namesto tradicionalnih »dobro naoljenih strojev«, ki delujejo v stabilnem družbenem okolju (Daft 2007, 28).

Floyd (2002), Cole (2004) in Christopher (2005) poudarjajo, da so trenutni pritiski na spremembe v organiziranosti predvsem zaradi globalizacije, spreminjanja potreb kupcev, naraščajoče konkurenčnosti in spreminjanja zakonodaje. Uvajanje novih tehnologij v organizacije ter naraščanje potreb in zahtev njihovih udeležencev še nikoli ni bilo tako obsežno ter hitro. Ob tem naj bi v organizacijah spoznavali, da so zaposleni največje bogastvo, kar se odraža predvsem v njihovih vrednotah, znanju, veščinah, sposobnostih in talentu posameznikov. Fleksibilnost, vrednote, znanje, veščine in motiviranost zaposlenih pripomorejo k organizacijski odličnosti (Peters in Waterman, 1982; Schermerhorn, Hunt in Osborn 2004; Little in Ray 2005; Walczak 2005). Ericksonova in Grat-

ton (2007, 104–112) poudarjata, da trenutno na trgu dela poteka močna bitka za talente. Če velja, da so ljudje najpomembnejša temeljna zmožnost vsake organizacije, potem naj bi se zavedali, da je treba pridobiti prave ljudi in jih zato tudi pravilno motivirati. Zato so potrebne določene sposobnosti, znanja, veščine in vrednote vršnih managerjev, ki znajo pritegniti in obdržati najboljše zaposlene. Florida (2005) ugotavlja, da so za vsako rast in kreativnost pomembni tehnologija, talent ter toleranca. Znanje in sposobnost za njihovo obvladovanje pa naj bi imeli vodilni sodelavci v organizacijah.

Za nova delovna mesta je značilna fleksibilnost, strukture organiziranosti postajajo »vitke«, zaposleni na nižjih ravneh organiziranosti sprejemajo odločitve na osnovi razširjenih informacij, zato je govora o t. i. opolnomočenih (angl. empowered) zaposlenih, od katerih se pričakuje, da razumejo in vidijo priložnosti za razrešitev težav. Znanje in informacije se širijo prek organizacijskih enot, zaposleni si želijo sodelovati na različnih projektih in nalogah v svoji karieri ter se hitro učiti, pripravljeni so sprejemati tveganja, spremembe in se soočati z izzivi. Nova delovna mesta so organizirana okoli mrež in ne več s pomočjo rigidne hierarhije. Razvoj informacijsko-komunikacijske tehnologije omogoča fleksibilnost, vse bolj pogosti so virtualni timi, v katerih sodelujejo zunanji izvajalci, dobavitelji, odjemalci, konkurenti in začasni oz. vmesni (»interim«) managerji (Daft 2010, 22; Ballantine 1999, 14), ki delujejo hkrati na več projektih. To zahteva nove oblike struktur organiziranosti, ki temeljijo na zaupanju in sposobnostih ter omogočajo intenzivno zavzetost zaposlenih in operativno sprejemanje odločitev (Ballantine 1999, 14; Vermeulen, Puranam in Gulati 2010, 71–76).

V skladu z omenjenimi spremembami se danes v organizacijah spreminjajo v fleksibilne, decentralizirane strukture, ki poudarjajo horizontalno sodelovanje (Mintzberg 1992, 366). Za razliko od klasične, hierarhične strukture organiziranosti, z mnogo ravnmi odločanja, je sodobna organiziranost »ravna«, nova organiziranost omogoča ukinjanje nepotrebne »koordinacije« in bistveno povečanje produktivnosti. Ukinjajo se delovna mesta tistih, ki ne delajo, temveč koordinirajo, ostajajo tisti, ki v resnici proizvajajo (Srića in Spremić 2000, 7). V novem družbenem okolju v številnih podjetjih in drugih organizacijah sledijo konceptu učeče se organizacije. V učeči se organizaciji pospešujejo komunikacije in sodelovanje, tako da je vsakdo vpet v identificiranje ter razreševanje težav, kar naj bi v organizaciji omogočalo neprestano eksperimentiranje, izboljševanje in povečevanje njenih zmožnosti. Učeča se

organizacija je tista, v kateri ljudje nenehno izboljšujejo sposobnosti za doseganje izidov, ki si jih resnično želijo, gojijo nove in prilagodljive načine razmišljanja, so svobodni v skupnih prizadevanjih in se nenehno učijo, kako se učiti skupaj (Senge 1990, 12). V učečih se organizacijah se pokaže, da je hierarhična organiziranost neprimerna za njeno spreminjanje, kjer se zahtevajo domišljija, dialog, vztrajnost in želja po spremembi pri vseh zaposlenih. Če je Taylor trdil, da delo sestavljajo preprosta, rutinska in nezanimiva opravila, pa je danes znano, da vedno več zaposlenih opravlja bolj kompleksna, bolj kreativna in bolj samo-usmerjevalna dela. Pink (2009, 29) govori o prehodu od »algoritmičnih« k »hevrističnim« opraviom. Ker v podjetjih in drugih organizacijah prehajajo od vertikalnih oblik organiziranosti v bolj horizontalne oblike organiziranosti, kjer managerji nadzorujejo večje število zaposlenih, takšne organizacije potrebujejo samo-usmerjajoče ljudi, ki bodo samo-motivirani, ter tako postali kreativni in inovativni (Pink 2009, 32).

Senge je več kot dvajset let sodeloval z managerji in timi pri razvijanju učnih zmožnosti, in sicer pri načinih razmišljanja, dialogih ter graditvi skupnih vizij. Sengejev model vsebuje pet najpomembnejših disciplin: *sistemska razmišljanje* (pripomore, da se na bolj ustvarjalen način dobi vpogled v vzorce in odnose, ali pa se spreminjajo z namenom trajne konkurenčne prednosti), *osebno mojstrstvo* (pomaga oblikovati osebno vizijo, usmerjati energije, bolj objektivno obravnavati realnost), *mentalni modeli* (so temeljne predpostavke, vrednote, prepričanja, norme, ki vplivajo na posameznikovo razumevanje realnosti), *skupna vizija* (posameznike usmerja in jim daje energijo) in *timsko učenje* (temelji na osebni odličnosti in skupni viziji, zahteva usklajene akcije). V organizacijah »nove dobe« se zahtevata večja samodisciplina in individualna odgovornost zaposlenih (Senge 1990, 8–13).

V sodobnih organizacijah naj bi bilo manj ravni organiziranosti managementa, odločanje je decentralizirano, delo poteka v samousmerjajočih se timih, opolnomočeni zaposleni predstavljajo nasprotje hierarhičnim, birokratskim strukturam (Wilson 2010, 278). Ko govori o ravneh organiziranosti managementa, Floyd in Wooldridge (2000, 67) zatrjujeta, da vse inovativne ideje v organizaciji nastanejo na ravni organiziranosti srednjega in ne vršnega managementa. Srednji managerji so tisti, ki so v neposrednem stiku z zaposlenimi, njihovimi vrednotami, težavami, proizvodom in proizvodnjem. Zato naj bi določili pristojnosti in dali več pristojnosti ter odgovornosti in pozornosti nižjim ravnam organiziranosti managementa, kjer se dejansko ustvarja dodana vre-

dnost. S strukturo organiziranosti naj bi prispevali k večji uspešnosti le takrat, ko bo z njo omogočeno sprejemanje in izvrševanje bolj inovativnih ter hitrejših razrešitev in odločitev od drugih. Odločitve pa naj bi sprejemali tisti, ki ustvarjajo dodano vrednost. Zato Blenko poudarja, naj bi se managerji zavedali, da so za uspešnost organizacije pomembnejše odločitve in tisti, ki jih sprejemajo, ne pa oblike organiziranosti (Blenko, Mankins in Rogers 2010, 55–62). Na takšen način je mogoče pričakovati, da bodo zaposleni delili svoje znanje, veščine in vrednote z ostalimi. Omenjeni avtorji še poudarjajo, da so za odlične organizacije največja vrednota in konkurenčna prednost znanje ter lojalnost zaposlenih, vključenost zaposlenih v odločanje, timsko delo in medsebojno sodelovanje ter ustrezno vodenje.

Z novimi strukturami organiziranosti je mogoče pridobiti drugačen pogled na management, na management kot zbir *kompetenc*, ki pomenijo vrednote, znanje in veščine ter jih je treba izkazovati v uspešnem managerskem sodelovanju. Managerji naj bi zamenjali klasični pristop k planiranju, organiziranju, vodenju in kontroliranju zaposlenih s t. i. coachingom. Postali naj bi trenerji svojih zaposlenih, tisti, ki jim svetujejo in pomagajo. Tako naj bi zaposleni postali bolj kreativni, fleksibilni, inovativni in zavzeti (Handy 1995; Zupan 2001; Spanyi 2006; Daft 2010; Yukl 2010).

2.2 Razmere v poslovnem okolju organizacije

V zadnjih desetletjih se je poslovno okolje organizacije drastično spremenilo. Razlogov za to je veliko. V najširšem smislu je mogoče reči, da so predvsem posledica političnih dogajanj v največjih državah in državnih integracijah sveta, gospodarskih dogajanj v državah velesilah in multinacionalkah, novih tehnoloških odkritij, novih znanj, vse večjega pomena trga, tržne ekonomije in kapitala, novih duhovnih gibanj, hitrejšega načina življenja, novih vrednot ljudi ter vse večjih razlik med bogatimi in revnimi (Beck 2003, 59; Wilson 2010, 14).

Ob vsem tem se je mogoče vprašati, kaj se medtem dogaja s podjetjem kot osnovno »celico gospodarstva«. Opazno je, da postajajo velika podjetja prave multinacionalke, kar pomeni, da so s svojo tržno ponudbo oziroma kapitalom hkrati navzoče v več državah ali že kar po celemu svetu. V teh državah imajo verige svojih hčerinskih podjetij, ki oskrbujejo posamezne trge in vplivajo na nacionalne ekonomije. Tako kot skušajo države na določenem geografskem prostoru iskati določeno mero sodelovanja in povezovanja, tako tudi v velikih podjetjih iščejo sode-

lovanje po vsem svetu. Različnim oblikam povezav pravijo integracije. Njihov namen je povezati podjetja v celoto, s ciljem globalizacije poslovanja, zadovoljevanja potreb potrošnikov in vplivanja na njihovo potrošnjo, ohranjanja ter povečevanja konkurenčne moči, novega tehnološkega razvoja, odkrivanja novih izdelkov in storitev, novih investicij (v znanje, ljudi in opremo), ustvarjati vedno večjo dodano vrednost na zaposlenega ter donosnost na vloženi kapital (Ghemawat 2010, 55–60).

Spremembe in nova ekonomska načela povzročijo, da v organizacijah nenehno skrbijo za svojo konkurenčnost na trgu in iščejo inovativne ter konkurenčne prednosti. Kupci postajajo zahtevnejši, raste potreba po individualiziranih proizvodih in procesih, v podjetjih naj bi se na zahteve trga odzivali v najkrajšem možnem času (Urh, Kern in Roblek 2010, 1748–1759), kar zahteva večjo tržno razpršitev (diverzifikacijo). Vse to zahteva večje stroške proizvodnje, poprodajnih storitev, servisa, distribucije in razpoložljivosti. Poleg vedno večjega usmerjanja h kupcu naj bi v sodobnih organizacijah skrbeli tudi za učinkovitost in inovativno izvajanje procesov (Becker, Kugeler in Rosemann 2003, 2). Ali, kot pravijo Becker, Kugeler in Rosemann (2003, 2):

Danes je konkurenca spremenljiva vojska, kjer je uspeh odvisen od pravilnega napovedovanja in predvidevanja tržnih trendov ter hitrega odzivanja na spremenjene potrebe in zahteve kupcev. Uspešni tekmeči hitro razvijajo proizvode, nova tržišča in včasih celotne panoge, s sposobnostjo ter zavedanjem, da jih lahko spet hitro zapustijo. V takšnem okolju je bistvo strategije podjetja, ne v strukturi izdelka oz. tržišča, ampak v dinamiki in hitrosti njegovega odzivanja.

Iz navedenega je mogoče ugotoviti, da so spremembe postale naš vsakdanjik. Ne prihaja zgolj do ugotovitev, da so spremembe stalne, temveč tudi do tega, da postaja v družbi (in posledično v podjetju in drugi organizaciji) potreba po spremembah čedalje hitrejša, zato naj bi se vedno hitreje prilagajali.

V organizacijah ne morejo napovedovati prihodnosti. Četudi se spreminjajo, ne morejo tako hitro slediti spremembam, ki se dogajajo (Floyd 2002, 44). Cole (2004, 205) poudarja, da organizacijske spremembe izzovejo naslednji dejavniki: spremembe povpraševanja po izdelkih in storitvah, grožnje konkurentov (npr. agresivno zniževanje cen), prihod novega konkurenta na tržišče, prevzem podjetja, združitve podjetja z drugim podjetjem, spremembe v pogojih trgovanja (npr. sprememba davčnih stopenj, tarif, tehnologij ipd.) in politične spremembe (npr. novi zakon o delovnih razmerjih ipd.).

Owen (2009, 18) govori o temeljnih značilnosti sodobnega poslovnega okolja organizacije, ki pomenijo prehod moči:

- od lastnikov do managerjev;
- iz zahoda na ves ostali svet;
- od proizvajalcev do kupcev/odjemalcev;
- od nevednih do ljudi z vrednotami, znanjem in veščinami.

Vse to zahteva v organizaciji drugačen odnos do poslovnega okolja, uspeh poslovanja je tako vedno bolj odvisen od povezovanja s strateškimi partnerji, vse pogostejše pa je tudi povezovanje z dobavitelji in strankami (Fleury in Leme Fleury 2005, 39–57; Lei 2003, 695).

Podjetja ustvarjajo tesne odnose s svojimi strankami, dobavitelji in celo s svojimi konkurenti, da bi prišla do novih virov znanja in kompetenc (Lei 2003, 695).

Glede na dinamične spremembe v sodobnem poslovnem okolju se spreminjajo tudi podjetja kot celote, bodisi zato, da bi se obvarovala pred pojavi latentne ali celo akutne krize, bodisi zato, da bi se lahko v takšnem turbulentnem poslovnem okolju² kar najbolje znašla. Zato se vedno bolj in na čedalje bolj inovativen način iščejo takšne organizacijske oblike in značilnosti, ki bi omogočale zadržanje ali povečevanje konkurenčnih prednosti na današnjem globalnem trgu. V večini sodobnih organizacij spodbujajo managerje, da delegirajo pristojnosti in odgovornosti na nižjo managersko raven organiziranosti, s čimer naj bi se v podjetju bolje prilagajali potrebam in željam kupcev ter poslovnemu okolju (Kaplan in Norton 2006, 100–109).

Razvoj podjetja temelji na spreminjanju, ki vedno pomeni porušitev obstoječega ravnovesja in vzpostavitev novega, to pa naj bi prineslo večjo uspešnost. Če se v podjetju ne spreminjajo, potem se ne morejo razvijati (Dubrovski 2004, 192). Toda managerji si vedno znova zastavljajo vprašanje: *kaj* naj bi spremenili v podjetju, da bo to uspešno poslovalo in *kako* naj to storijo, da bodo dosegli želene cilje? Zastavlja se torej osnovno vprašanje, kako naj ravna s spremembami.

Ravnanje s spremembami

Vršni managerji so odgovorni za spreminjanje svojih organizacij, saj s tem zagotavljajo ohranjanje konkurenčnosti ob spremembah pogo-

2. Turbulentno družbeno okolje je tisto, za katerega veljajo najvišja kompleksnost in najmanjša stabilnost njegovih sestavin ter visoka stopnja sprememb. Termin »turbulentno« je prvič uporabil angleški psiholog Eric Trist, leta 1965, s katerim je opisal nenehno spreminjajoče se družbeno okolje, v katerem morajo delovati organizacije.

jev družbenega okolja. Vprašanje je, kako današnji managerji opravljajo tako pomembno vlogo in nalogo. Vodje so »prekleti«, če spreminjajo organizacije in prav tako »prekleti«, če ne storijo nič (Floyd 2002). Večina avtorjev se strinja, da so za spremembe najbolj odločilni vršni managerji. Floyd je izraz CEO spremenil v »Change Executive Officer«.

Zgodovina podjetij in njihovih sprememb je polna zgodb o podjetniških in managerskih pionirjih, ki so usodno vplivali na poslovne razmere v podjetju ter njihov razvoj. Legendarne osebnosti, kot so A. P. Sloan v General Motorsu, C. Barnard v AT&T, J. Welch iz General Electrica ter številni drugi, so postali osrednji nosilci globalnih sprememb v podjetjih.

Tavčar (2002, 338) pravi, da je manager kot zdravnik, ki preventivno varuje zdravje svojih bolnikov in skuša ukrepati vnaprej, ko zasluti potrebo ter grozečo nevarnost. Pri tem se večkrat bolj ali manj zmoti. Možnosti, da bo v svojih prizadevanjih uspel, so odvisne predvsem od kondicije bolnika oziroma »robustnosti«³ organizacije. Robustnost organizacije raste z akumuliranimi zmožnostmi in pada, če v organizaciji nekoristno porabljajo te zmožnosti. Zato je upravičena skrb managerjev za kakovostno sestavo finančnih sredstev, sestavo sodelavcev, ugled podjetja v javnosti, dobro vzdušje in primerno notranjo klimo podjetja, kar povečuje »robustnost« podjetja (Tavčar 2002, 338). Za to, da bi podjetje ostalo v dobri »kondiciji«, je pomembno, da se vršni managerji pravočasno odločijo za spremembo.

Strategija sprememb

Ko se v podjetju odločajo, kdo naj bo tisti, ki zagotavlja delovanje procesa spreminjanja in njegovo nadziranje, imajo načeloma dve možnosti. To so lahko notranji agenti sprememb (internal change agents), ki imajo širok pregled nad poslovanjem podjetja in razvojem družbenega okolja ter vizijo razvoja, ali pa zunanji agenti sprememb (external change agents), ki so strokovnjaki za obvladovanje sprememb (Dubrovski 2004, 205). Kdorkoli že vodi spremembe v podjetju, naj bi izpolnjeval naslednje tri temeljne zahteve: oblikoval vizijo sprememb v prihodnosti, izbral in spodbujal poslovno skupino za uresničitev vizije in učinkovito uporabil managerske metode za večjo uspešnost.

3. Robustnost organizacije nekateri opredeljujejo kot dolžino časovnega obdobja, ki še loči organizacijo od krize. Če je prenizka, ni več možnosti za spremembo in prehod v višjo uspešnost; če je zadostna, v organizacijah gladko izvedejo spremembo (Tavčar 2002, 338).

Coghlan (2006, 60) in prav tako Jones (2004, 323) navajata pet ključnih aktivnosti, ki sooblikujejo sistem spreminjanja v organizaciji. Te aktivnosti zajemajo: ugotavljanje potreb po spremembah, oblikovanje vizije za doseganje želenega stanja v prihodnosti, ocenjevanje sedanjosti in določanje aktivnosti za odpravo pomanjkljivosti, implementacijo ter obvladovanje sprememb in okrepitev ter ohranjanje sprememb.

Dejavniki, ki sprožajo spremembe, lahko prihajajo iz zunanjega okolja, kot npr. globalizacija, trg kapitala, novi konkurent, inovacije, spremembe v povpraševanju in potrebah kupcev. Lahko pa dejavniki, ki povzročajo spremembe, pridejo od znotraj organizacije, kot npr. naraščanje stroškov, nizka motivacija zaposlenih in nezadovoljstvo. Coghlan (2006, 61) poudarja, da naj managerji ne bi čakali, da se ti dejavniki pojavijo, ampak naj bi bili nenehno aktivni in prilagajali organizacijo. To prilagajanje naj bi bilo skladno s potrebami družbenega okolja, kot željami in potrebami zaposlenih. Vsi omenjeni avtorji poudarjajo, da so za spremembe odločilni in odgovorni vršni managerji v podjetju ali drugi organizaciji.

Zato je v empiričnem delu raziskave navedeno, da naj bi imeli vršni managerji *akcijske, vodstvene in socialne kompetence*, da pravočasno prepoznajo priložnosti ter nevarnosti, ki pretijo organizaciji, prav tako pa naj bi znali popeljati sodelavce k novim izzivom in se zavedali, da vsaka sprememba pri zaposlenih lahko povzroči tudi odpor. Pri tem imajo pomembno vlogo osebne in socialne kompetence, kar pomeni, da naj bi managerji imeli sposobnost vživljanja v položaj zaposlenih (emocionalni koeficient), da razumejo njihove stiske in težave.

Z obvladovanjem sprememb se je med drugimi avtorji ukvarjal tudi Kotter (2003, 20), ki je proučeval več kot sto podjetij, ki so se skušala preobraziti v boljše tekmece v družbenem okolju vedno večje konkurenčnosti. Povsod je bil cilj sprememb enak: narediti korenite spremembe v obvladovanju podjetja, da bi se lažje soočili z novim, izzivalnim poslovnim okoljem. Na podlagi raziskave je ugotovil, da v več kot 50 % podjetij končajo že v prvi fazi transformacije, ko je treba v organizaciji, na podlagi podrobnega pregleda trga in konkurence, predstaviti ugotovitve širšemu krogu ljudi. Poudarja, da je v prvi fazi potrebna motivacija, ne le zaposlenih, temveč tudi managerjev, za uspeh sprememb v nadaljnjih fazah pa mora biti 75 % vseh managerjev resnično prepričanih, da obstoječe poslovanje ni sprejemljivo. Veliki programi prenove se največkrat začnejo samo z enim ali dvema posameznikoma, skupina se potem povečuje, nikoli pa ne vključuje celotnega števila managerjev v

podjetju, ampak samo tiste, ki spodbujajo idejo. Pomembno je komuniciranje, s pomočjo katerega glavne smotre in cilje sprememb prenesejo po celotnem podjetju. Hkrati s komuniciranjem poteka tudi prenašanje pristojnosti in odgovornosti, zato zaposleni v podjetju ne čutijo odpora do razvijanja novih idej.

Prava transformacija zahteva čas. Če doseženih kratkoročnih ciljev ni kmalu na vidiku, lahko začetno navdušenje začne plahneti. Nujno je nenehno trdo delo, spremembe se morajo globoko učvrstiti v kulturi organizacije, kar običajno traja od 5 do 10 let. V organizaciji naj bi managerji na koncu procesa sprememb prikazali zaposlenim, kako so novi pristopi, vedenje in odnosi izboljšali poslovanje. Tudi zato so kanali komunikacije in njihova uporaba tako pomembni.

Obvladovanje sprememb

Obvladovanje sprememb pomeni motivirati zaposlene, da razmišljajo o prihodnosti, hkrati pa pridobivanje njihovega zaupanja v to, kar managerji delajo in kam jih vodijo. Nekatere spremembe so v podjetju uspešne, večino pobud za spremembe pa je treba preložiti na kasnejši čas. Eden izmed glavnih razlogov je soočanje z odporom, tako pri zaposlenih sodelavcih kot tudi na ravni organiziranosti managerjev. Hammer je ugotovil, da sta dve tretjini poskusov prenove poslovanja, s katerimi se je v podjetniški praksi soočal, izpuhteli v »plamenih«, zatrti zaradi odpora ljudi, da bi sledili, in zaradi managerske, predvsem s strani vršnih managerjev, nesposobnosti in strahu (Hammer in Champy 1993 v Kovačič 2005, 67).

Tavčar (2002, 350) opozarja, da se spreminjanje ne dogaja samo od sebe. Vselej ga sproži pritisk, ki se mu upira odpor. Zato je treba zaposlene v proces spreminjanja vključiti že na začetku in jim dati večjo avtonomijo (Jones 2004, 27). Nasilno spreminjanje prinaša več slabega kot dobrega. Zato je za proces uvajanja sprememb bistvenega pomena sodelovanje zaposlenih, v katerem ima ustvarjalnost in inovativnost sodelavcev velik pomen pri snovanju vsebine sprememb (Tavčar 2002, 350).

Jones (2004, 308) navaja pet razlogov, zakaj se zaposleni v podjetjih upirajo managementu pri idejah o spremembah. Spremembe povzročajo občutek izgube nadzora in negotovosti, občutek utapljanja v spremembah in dodelitev novih nalog, spremenijo se pravila medsebojnih odnosov, nekateri bodo mogoče izgubili delo in pa strah, da bodo imeli koristi od sprememb samo nekateri. Posledično se npr. lahko pojavi večji absentizem in odpovedi delovnega razmerja, kar prinaša še večjo

negotovost ter nezadovoljstvo. Glavni težavi pri procesu sprememb sta največkrat odsotnost aktivne pomoči nadrejenih v organizaciji in odsotnost močnega vodstva. V organizaciji obstajajo različne skupine ljudi, ki vsaka s svojega vidika gleda na spremembe. Pobudniki sprememb največkrat dosežejo začetno podporo le ožje skupine sodelavcev. Od tega, kako predstavijo pomen sprememb za organizacijo večini, je odvisna pripravljenost teh ljudi za sprejemanje sprememb.

Cole (2004, 207) prav tako ugotavlja, da se ljudje bojijo sprememb. Po teoriji Levina je vse obnašanje v organizaciji sestavljeno iz dveh nasprotnih si sil. Sile, ki si želijo napredka, se soočajo s silami, ki se upirajo spremembam. Človeštvo pa si želi napredka, zato vedno pritiska na sile, ki se napredku upirajo. Levin ugotavlja, da bolj kot sile napredka pritiskajo, bolj se druga stran upira. Izid je nič oz. malo sprememb. Zato predlaga, da se managerji namesto pritiska na sodelavce v organizaciji (kako prepričati in argumentirati nujnost sprememb) vprašajo, kaj so vzroki za strah pred spremembami in kako ta strah deliti z njimi (Cole 2004, 207). Tavčar (2002, 348) navaja razloge za odpore tako pri posameznikih kot tudi v strukturah organiziranosti. Na prvem mestu so *odpori managerjev*. Botruje jim zaverovanost v nekdanje izkušnje – kaže se v lagodnosti, zaverovanosti in napuhu.

Vloga vršnega managementa pri organizacijskih spremembah

V teoretičnih modelih, kakor tudi v praktičnih smernicah za obvladovanje sprememb, je vršni management kot eden izmed odločujočih pogojev za uspeh ustreznega nosilca (voditelja, upravljavca) tega zahtevnega procesa. V prevladujočem številu primerov je nosilec sprememb vršni manager (Dubrovski 2004, 207). Strah pred spremembami je največkrat posledica dveh napak, in sicer: 1) nejasnih začetnih korakov pri vodenju sprememb in 2) nepopolnih informacij o spremembah v podjetju ali drugi organizaciji.

Zato je vloga vršnega managementa pri vodenju sprememb predvsem v snovanju vizije organizacije in v nenehnem iskanju odgovora na vprašanje – kaj želimo spremeniti in zakaj? Osnovna naloga vršnega managementa je, da spodbuja k razreševanju problemov, sodelovanju z drugimi in razumevanju novih poslovnih filozofij. Bistveno je učenje, kako ustvarjati vedno nove poslovne ideje. Dimovski (2007, 138), Jones (2004, 215) in Daft (2007, 215) navajajo, da je najpomembnejša vloga vršnega managementa v tem, da spodbuja močno organizacijsko kulturo, ki vodi do sprememb in prilagajanja. Managerji naj bi ustvarjali kulturo

in klimo, s katero bodo vzpodbujali hitro odzivnost, inovacije in iniciative.

Kos (2000, 81) opozarja, da bodo spremembe v podjetju in organiziranosti, vse z namenom povečanja dodane vrednosti, spremenile tudi stil in temeljne smotre ter cilje managerjev. Tudi današnji management je, tako kot kultura podjetij, danes še vedno ostanek preteklosti in je zato tudi zavora za povečanje dodane vrednosti, saj je prav ta management njen ustvarjalec ter zaviralec, ker s tem brani tudi sebe in svojo nepogrešljivost, nezamenljivost ter nesprejemljivost. Kajzer tudi ugotavlja, da je prav upravljavski proces najmanj razvit oz. cokla razvoja (Kajzer 1998, 50–51). Obstaja veliko spoznanj (Hamel 2000, 291–293 v Markič 2004, 48), na podlagi katerih ugotavljajo, da managerski procesi niso naklonjeni spreminjanju. Navedeni so naslednji razlogi:

- Načrtovanje procesov poteka po določenem zaporedju – to pomeni, da je treba na spreminjanje čakati do ugodnega trenutka, ki pa ga ni nikoli.
- Večina managerskih procesov je usmerjena bolj k ohranjanju obstoječega, kot k rasti. Stremijo bolj k nagrajevanju učinkovitosti in podcenjevanju t. i. brezciljnega eksperimentiranja ter s tem iskanja nove konkurenčne priložnosti. Izven ustaljenih omejitev posledično zaznavajo ideje kot nevaren odklon od začrtane poti zniževanja stroškov ter pridobivanja tržnega deleža v ključnem procesu. V splošnem se ugotavlja, da se managerski procesi osredinjajo bolj na najmanjšo mero raznolikosti kot pa na maksimiranje priložnosti.
- Največji del managerskih procesov uporablja obstoječe modele poslovanja kot izhodiščno točko. Tradicionalna definicija tržnih struktur, tradicionalno opisovanje verige vrednosti, tradicionalne predpostavke o stroškovnih strukturah, tradicionalno prepričanje o doseganju profita – vse to so dejstva, vnesena v obliko in realnost managerskih procesov. Morda to na prvi pogled ni opazno, vendar povečini managerski procesi želijo ohranjati obstoječe stanje in niso naklonjeni spremembam. Zagovorniki poslovne zasnove inoviranja bodo sami sebe nenehno prepoznavali kot delovanje proti volji temeljnih managerskih procesov. Največji del managerskih procesov je osredotočen na obstoječe kupce in tržišča. Poleg tega je usmerjanje v zadovoljevanje obstoječih odjemalcev boljše kot iskanje popolnoma novih odjemalcev.

- Povečini managerske procese obvladujejo z zagovarjanjem preteklosti. Vršni managerji, ki »imajo v posesti« podjetniško izobraževanje, načrtovanje in finančno upravljanje, vidijo svojo vlogo kot služenje magnatom, ki tekmujejo v današnjem poslovanju. Kakršna koli rekonstrukcija managerskega procesa se običajno začne le s soglasjem vršnega managementa. Redkokdaj je kateri novi predlog upoštevanja vreden in se le s težavo prebija skozi podjetništvo in aktivnosti, ki so pri tem potrebne.
- Večina managerskih procesov je brezpogojno nenaklonjena spremembam. Breme preizkušenih receptov je tisto, kar ohranja nespremenjeno stanje. Managerske sisteme načrtujejo za vsiljevanje soglasja, premočrtnosti in kontinuitete.

Dubrovski (2004, 198) loči med metodami evolucijskega (sprotnimi, manjšimi) in revolucijskega (redkejšimi, večjimi) spreminjanja. Metode evolucijskih sprememb sestavljajo vsi tisti povezani ukrepi, ki sproti, dnevno zagotavljajo spreminjanje v okviru postavljenega poslanstva in vizije podjetja, dolgoročnih ciljev ter temeljnih strategij in s tem stalno ter postopno večjo uspešnost poslovanja. Sem uvršča na primer: uvažanje poslovanja po standardih ISO 9000, ISO 14000, OHSAS 18000, HACCP, SA 8000, metodo 20 ključev, Kaizen, 6-sigma, odličnost ali TQM, učeča se organizacija.⁴

Med metode revolucijskega spreminjanja pa Dubrovski (2004, 199) uvršča: prestrukturiranje (poudarek na spreminjanju struktur) in reinženiring (poudarek na spreminjanju procesov). Osnovna razlika med metodami revolucijskega spreminjanja in metodami evolucijskega doseganja sprememb je v tem, da se prve uporablja manj pogosto, so celovite in široko usmerjene, potekajo z večjo intenzivnostjo in v krajšem času, so bistveno bolj tvegane ter hkrati zahtevajo določene žrtve. Za katero metodo naj se odločijo v podjetju ali drugi organizaciji? Ali naj izvajajo postopne, načrtovane spremembe, ali pa naj sledijo fleksibilnosti tako, da na spremembe odgovarjajo z radikalnimi, hitrimi spremembami? Cilj obeh metod je enak, tj. večja uspešnost organizacije.

S predstavitvijo osnovnih preglednih vsebin o spremembah je namen nakazati, da so vršni managerji v podjetju ali drugi organizaciji tisti,

4. Najbolj razširjene metode za povečevanje produktivnosti v Sloveniji, po ugotovitvah Ministrstva za gospodarstvo RS, v letu 2003, so: standardi kakovosti (72 %), koncept stalnih izboljšav (37 %), celovita kakovost poslovanja (32 %) itd. (Dubrovski 2004, 1999).

ki so odgovorni za spremembe, hkrati pa se spremembam tudi najbolj upirajo, ker imajo premalo t. i. akcijskih kompetenc, niso pripravljeni na nove izzive, ne želijo sprejemati odgovornosti za spremembe, ki so nepredvidljive in nimajo dovolj sposobnosti za udejanjanje postavljenih smotrov in ciljev v praktičnem delovanju organizacije.

2.3 Strukture organiziranosti

Organizacijski razvoj kot sredstvo spreminjanja organiziranosti

Za večino 20. stoletja so na področju organiziranosti organizacij veljala načela in prakse znanstvenega managementa. Hitra industrializacija in razvoj množičnega proizvodnje sta zahtevali racionalizacijo v organiziranosti, ki je temeljila na Taylorizmu in Fordizmu iz konca 19. in začetka 20. stoletja. Prednost takšne paradigme je temeljila na delitvi dela, ki omogoči popolno osredotočenje posameznega člana v njemu dodeljene naloge, kar naj bi vodilo v visoko specializirano delovanje in s tem v kakovostnejše opravljeno delo. Vsak člen dela tisto, kar naj bi najbolje znal, opravlja specifično nalogo, ki šele z umestitvijo v širši proces dobiva svoj smisel. Babbage in Marx, ki se osredinjata na tovarniško življenje in delavce v njem, ugotavljata, da bo delavec, ki bo v nedogled opravljal eno in isto nalogo, sčasoma dosegel visoko stopnjo učinkovitosti pri opravljanju te naloge, saj bo postal spretnejši ter hitrejši pri njenem opravljanju, a hkrati bo ta delavec »osiromašen«, saj bo njegovo polje opravił omejeno (Badalič 2009, 73).

Marx (1986, 313), na primer, ugotavlja, da nepretrgano ponavljanje istega omejenega opravila in koncentracija pozornosti na to omejeno delo uči ta z izkušnjo, kako se z najmanjšo porabo sile doseže nameravani koristni učinek. Kot prednost takšne delitve dela se je pokazal tudi učinkovit prenos nadzora nad celotnim produkcijskim procesom v roke ozkega kroga upravljalcev, saj ti razpolagajo z informacijami o delovanju celotnega produkcijskega procesa. Marx je opozarjal, da delitev dela ustvarja armade t. i. »delnih delavcev«, ki ne razpolagajo z vedenjem o tem, kako produkcijski proces poteka v vsej svoji celovitosti, od prva do zadnje faze (Marx 1986, 312–315).

V prvi polovici 20. stoletja je začelo prihajati vedno bolj v ospredje spoznanje, da je za učinkovitost organizacije poleg racionalizma pomembna tudi motivacija zaposlenih (Ballantine 1999, 14; Oeij in Weizer 2002, 6). Uspešnost organizacije ne določajo le finančni kazalniki, ampak zadovoljstvo zaposlenih, njihovi medsebojni odnosi in prepoznavanje pomena lastnega dela. Organizacijo so začeli pojmovati kot odprt

poslovno-informacijski sistem, raziskovalci so začeli pripisovati vedno večji pomen človeškim virom (angl. HR – human resource) in v povezovanju organizacije kot tehničnega in socialnega sistema. V 60. letih 20. stoletja se je pojavila t. i. kontingenčna teorija, s katero so njeni avtorji želeli poudariti, da na uspešnost organizacije vpliva več dejavnikov, kot npr: družbeno in naravno okolje, velikost organizacije in tehnologija. Osnovno spoznanje vseh teh pristopov je bilo v tem, da naj bi v organizacijah, ki delujejo v nepredvidljivem okolju, ki se nenehno spreminja, postali bolj prilagodljivi in manj hierarhično organizirani (Burns in Stalker 1961; Mintzberg 1979). Kot eden izmed dejavnikov za doseganje uspešnosti organizacije so prihajali vedno bolj v ospredje humani medsebojni odnosi in prilagodljivost organizacije.

Vedno večja konkurenčnost je povzročila, da so se v organizacijah začeli zavedati, da so poleg »trdih« (angl. hard) dejavnikov (npr. finančni izidi, ekonomija obsega in stopnja raziskav in razvoja) pomembni tudi »mehki« (angl. soft) dejavniki (npr. kompetence, prilagodljivost, razvoj in raziskave, ugled in dobri poslovni odnosi) (Kaplan in Norton 2006, 100–110). V uspešnih podjetjih so se začeli razlikovati od manj uspešnih po višini ustvarjene dodane vrednosti, kakovosti in ravnanja z odjemalci oz. kupci, ne pa samo po nizkih stroških (Ballantine 1999, 18).

Globalizacija, nove tehnologije, preglednost poslovanja in vedno večja negotovost poslovnega okolja postavljajo organizacije v nenehno spreminjajoče se položaje. Konkurenčna prednost ne izhaja več samo iz položaja na trgu, izkoriščanja tržnih niš, kakovostnih in cenovno konkurenčnih proizvodov ter procesov, sposobnosti distribucije in logistike, temveč tudi iz prilagodljivosti organizacije. Namesto, biti dober v opravljanju določenih stvari (učinkovitost), naj bi bili v organizacijah dobri v učenju o tem, kako delati prave stvari prav (uspešnost). V organizacijah naj bi eksperimentirali hitro, nenehno in ekonomično, vendar ne samo s svojimi proizvodi, temveč tudi z novimi managerskimi modeli oz. orodji, procesi in strategijami. Osnovna konkurenčna prednost je prilagodljivost (angl. adaptive advantage), ki jo Reeves in Deimler vidita v sposobnosti zaznavati in prepoznavati spremembe v poslovnem okolju, sposobnosti eksperimentiranja in iskanja novih managerskih modelov, procesov in strategij, sposobnosti obvladovanja kompleksnega in medsebojno povezanega interesnega sistema številnih udeležencev organizacije ter v sposobnosti motiviranja zaposlenih. Najpomembnejša naloga managerjev, po mnenju avtorjev, je sprostiti

njihove osnovne vire – ljudi, ki delajo za njih (Reeves in Deimler 2011, 135–141).

V podjetjih in drugih organizacijah so se skušali prilagajati in kljubovati spremembam v družbenem okolju tudi z nenehnim spreminjanjem struktur organiziranosti.

Ballantine (1999, 14) navaja sedem pomembnih posledic prilagajanja, s katerimi želijo v organizacijah ohraniti uspešnost v vedno bolj turbulentnem družbenem okolju, in sicer:

- nove strukture organiziranosti;
- bolj fleksibilne in manj hierarhične metode dela in odločanja;
- razvijanje organizacijske kulture;
- nove poslovne prakse;
- investicije v izobraževanje in usposabljanje;
- nova merila merjenja uspešnosti in
- novi poslovno-organizacijski sistemi nagrajevanja.

Nove strukture organiziranosti imajo predvsem naslednje značilnosti: tržna usmerjenost in procesno usmerjene organizacijske enote, samousmerjajoči se timi, zmanjševanje števila poslovnih funkcij in združevanje posameznih specialistov v medfunkcijske time ter zmanjševanje števila hierarhičnih ravni managementa. Tako postajajo organizacije bolj ploske, vitke, z manj ravni odločanja, vodenje pa naj bi temeljilo na pomoči in svetovanju namesto nadzorovanju ter kontroliranju.

Ker naj bi bili v organizacijah vedno bolj fleksibilni, inovativni in prilagodljivi, povezani z družbenim okoljem (npr. lokalno skupnostjo, strokovno javnostjo, kooperanti, dobavitelji, kupci in odjemalci ipd.), se tudi strukture organiziranosti postopoma preoblikujejo od vertikalnih, hierarhičnih, funkcijskih struktur, ki so bile primerne za stabilno in predvidljivo družbeno okolje, v vedno bolj horizontalne, timske, prilagodljive oblike, ki se povezujejo tudi z družbenim okoljem organizacije (Kotler 2004, 23; Owen 2009, 19; Daft 2010, 267).

Pri prilagajanju poslovanja podjetij in drugih organizacij novim poslovnim izzivom in pretnjam je bilo ugotovljeno nekaj usmeritev ali skupnih metod, orodij in pristopov, s katerimi so se v podjetjih ali drugih organizacijah skušali odzvati na spremembe v poslovnem okolju.

Vsebine prenove poslovanja so se spreminjale in se še vedno spreminjajo ter sprotno prilagajajo poslovnemu okolju in potrebam podjetij (Kovačič 2005, 61). Prvi dve obdobji usmeritev sta prepoznavni oziroma

se razlikujeta glede na pogostost in intenzivnost uporabe. Prva skupina usmeritev je povezana z ugotovitvijo, da gre pri prenovi podjetja za zapleteno prenovo poslovanja s postopnim izboljševanjem kakovosti poslovanja, kjer je treba uporabiti metode managementa celovite kakovosti. Druga skupina (BPR – Bussines Process Reingeniering), v kateri se uporabljajo korenite spremembe, enkratni posegi v poslovni proces, je usmerjena predvsem v uporabo sodobne informacijske-komunikacijske tehnologije pri prenovi poslovnih procesov znotraj podjetja in pozitivne učinke s pomočjo racionalizacije ter standardizacije tehnoloških postopkov. Tretja skupina sprememb – management poslovnih procesov (MPP) je usmerjena v poslovno okolje organizacije in terja tesno povezovanje z dobavitelji. To v organizacijah uresničujejo z zamisljo, da vključujejo del osebja dobavitelja v procesno organiziranost naročnika. Procesna organiziranost se razširja izven »meja« podjetja ali druge organizacije. S sodobno procesno organiziranostjo se vzpostavlja neposredna povezava med dobavitelji, proizvajalci in kupci. Glavne prednosti procesne strukture organiziranosti so v promoviranju prilagodljivosti in hitrem odzivanju na spremembe pri potrebah strank. S horizontalno strukturo organiziranosti usmerjajo pozornost vseh proti proizvodnji in ustvarjanju dodane vrednosti za stranko (npr. kupca, uporabnika, odjemalca ipd). S pomočjo procesne organiziranosti je preseženo tradicionalno dojemanje organiziranosti, po katerem je vsaka poslovna funkcija (trženje, proizvodnje in financiranje) posamezen in ločeni sestavni del (Harmon 2003, 23).

Oeij in Weizer (2002, 9) poudarjata, da naj bi bili v sodobnih organizacijah usmerjeni predvsem v sposobnosti ljudi in govorita o t. i. humani fleksibilnosti, v uspešnih podjetjih združujejo sodobno tehnologijo z zmožnimi, opolnomočenimi in zavzetimi sodelavci, ki imajo številne kompetence (sposobnosti), zaposleni se želijo učiti ter samouresničiti. Izdelki, storitve in procesi v takšnih organizacijah imajo nadpovprečno dodano vrednost, ki izhaja iz talenta, socialno-psihičnega in intelektualnega.

Nove oblike organiziranosti prinašajo organizacijam številne prednosti pri uresničevanju strategije in doseganju konkurenčnosti. Ballantine (1999, 5) jih opredeljujejo kot: izboljšave v učinkovitosti, povečan tržni delež in zadovoljstvo odjemalcev, izboljšave izdelkov in storitev ter procesov, boljša izkoriščenost investicij in tehnologije ter hitrejše odzivanje na spremembe v družbenem okolju organizacije. Za zaposlene nove strukture organiziranosti pomenijo ustvarjanje novih delovnih mest, ki

omogočajo kreativnost, inovativnost in zavzetost, posledica pa je boljša kakovost in zadovoljstvo z izidi svojega dela (Ballantine 1999, 5), kar avtor utemeljuje s številnimi raziskavami, opravljenimi v Evropi in ZDA. Handy (1995) govori o t. i. organizaciji konsenza, v kateri se posameznik počuti kot cenjena osebnost (angl. *valuable person*), ki ji v organizacijah lahko zaupajo in ni le sredstvo za zaposlitev. Posameznik je v prvi vrsti individualist, s svojo osebnostjo, osebnimi željami in pravicami, ki naj bi jih v organizacijah spoštovali. To dosežejo tako, da zmanjšajo število vodstvenih ravni organiziranosti in organizacijskih enot, zato tisti, ki sodelujejo v njih, dobijo svoje ime, ne samo naloge in navodila, da zaposleni v dodeljenih nalogah vidijo smisel svojega dela, da lahko vsakdo vidi in razume posledice svojega dela in njegov prispevek k uspešnosti celotne organizacije (Handy 1995, 189; Hassin 2009, 43–49).

Vermeulen, Puranam in Gulati (2010, 71–76) opozarjajo, da v organizacijah ne smejo spreminjati svoje organiziranosti le takrat, ko to zahtevajo spremembe družbenega okolja, temveč se morajo reorganizirati ves čas, tudi takrat, ko se družbeno okolje ne spreminja. V organizaciji se spreminjajo tudi zaradi notranjih odnosov in dinamike, ki prav tako zahtevata spremembe v organiziranosti. Nenehne spremembe organiziranosti omogočajo, da zaposleni navezujejo nove stike, preprečujejo rutino ter s tem omogočajo kreativnost in večjo pripravljenost zaposlenih za sprejemanje novih izzivov. V organizacijah naj bi spremenili strukturo vedno, kadar se pojavljajo naslednje težave (Vermeulen, Puranam in Gulati 2010, 71–76):

- premalo sodelovanja med posameznimi organizacijskimi enotami;
- upadanje iskanja novih izzivov in inovativnosti;
- zaposleni imajo premalo informacij, ki jih potrebujejo za uspešno opravljanje svojega dela, ključne informacije so v rokah majhne skupine, ki ima moč in vpliv.

Pojem strukture organiziranosti

Strukturo organiziranosti kot pojem ni enostavno definirati, saj obstaja toliko definicij kot je avtorjev s področja preučevanja organizacije. Beseda struktura prihaja iz latinskega glagola »struere«, ki je označeval zlaganje, združevanje, zidanje, medtem ko je beseda »structura« pomenila zgradbo, sklop, sestav, razpored, način gradnje (Žugaj in Schatten 2005, 81). Po Kralju (2003, 419) so strukture raznovrstne kombinacije sestavin, ki povezano tvorijo organsko celoto (sistem) in so medsebojno

odvisne. Kralj loči npr. strukture organiziranosti, strukture sredstev, strukture virov, strukture obveznosti do virov, strukture kadrov, postopkov, tržišč in informacij. Chandler (1979) obravnava strukturo organiziranosti kot sredstvo za integrirano uporabo obstoječih virov v organizaciji. Perow (1981) pa meni, da strukturo organiziranosti določajo naloge, ki jih v organizaciji opravljajo. Opravljanje rutinskih nalog zahtevajo specializiranost, formalizacijo in hierarhijo, ustvarjalne naloge pa naj bi bile bolje opravljene z nasprotnimi – celovitimi načini organiziranja. Spanyi (2006, 104) trdi, da struktura organiziranosti določa, kdo ima moč in avtoriteto v organizaciji. Ta je element pri oblikovanju organiziranosti, toda le eden izmed mnogih, kot so zapleteni medsebojni odnosi, prepoznavanje smisla in pomena svojega dela ter nagrajevanja. S strukturo organiziranosti ne zapolnujemo praznega prostora v grafičnem okvirčku na organizacijskem diagramu (Spanyi 2006, 104).

Že v 70. letih prejšnjega stoletja se je porodila ideja, da je za oblikovanje organiziranosti najbolj pomembna usklajenost (angl. fit) med naslednjimi tremi sestavinami: 1) strategijo, 2) strukturo in 3) procesi, vse to z namenom optimiziranja uspešnosti organizacije. V letu 1990 je Galbraith predstavil model povezanosti naslednjih sestavin, ki vplivajo na oblikovanje organiziranosti, kjer je strategiji, strukturi in procesom dodal še ljudi (zaposlene) in nagrajevanje (Galbraith 2005). Tudi Daft (2010, 244) ugotavlja, da naj bi z organiziranostjo sledili strategiji, pri čemer naj bi s strategijo določali »kaj se dela«, z organiziranostjo pa, »kako se dela«.

Organizacijska struktura (zgradba) je ogrodje, lupina, nosilna konstrukcija organizacije, je prvi pogoj za delovanje organizacije, vendar sama zanj ni dovolj (Biloslavo 2006, 205). Organizacijska struktura se odraža v organizacijskem diagramu, ki je vizualna predstavitev organizacijske strukture. Nadzorni razpon predstavlja neprekinjeno linijo moči, ki povezuje vse osebe v organizaciji in prikazuje, kdo je komu odgovoren, pri tem pa Harmon (2003, 93) opozarja, da je pomembnejše tisto, kar na diagramu ni vidno:

Prvič, organizacijski diagram ne kaže kupcev. Enako pomembno, ne kaže izdelkov in storitev, ki jih organizacija nudi kupcem, ali od kod prihajajo surovine za izdelke in storitve. Diagram ne kaže, kako delo poteka od ene aktivnosti do druge, preden je izdelek končan in dostavljen kupcu.

Zato pravimo, da je struktura statična, dinamični vidik pa so procesi, dejavnosti managementa v organizaciji (Biloslavo 2006, 205).

Podrobno definicijo, kaj je organizacijska struktura, podaja Daft (2007, 190). Organizacijsko strukturo sestavljajo tri pomembne sestavine, ki vsebujejo elemente vertikalnega in horizontalnega pogleda na organiziranje, in sicer:

- organizacijska struktura opredeljuje odnose formalnega poročanja, ki vključujejo številne ravni v hierarhiji in razpon nadzora managerjev;
- organizacijska struktura opredeljuje povezovanje dela in delovanja od posameznika preko organizacijskih enot do celotne organizacije;
- organizacijska struktura opredeljuje sistem povezovanja organizacijskih dejavnikov, ki zagotavljajo potrebno komunikacijo, koordinacijo in integracijo delovanja (ter obnašanja) organizacije.

Organizacijske strukture so se skozi zgodovino spreminjale. V 20. stoletju so se izoblikovali štirje pomembni dejavniki, ki so vplivali na uspeh organizacije (Kovač 1999, 148). To so: velikost organizacije, jasna vloga, specializacija in nadzor. Organizacije, oblikovane po načelu starejših dejavnikov uspeha, ki v današnjem času niso več primerni, težko dosegajo rast ali celo ohranjajo preživetje. Njihove strukture so »zapete« z nadzorom, kar jih ovira pri hitrosti, fleksibilnosti, integrativnosti in inovativnosti. Spremembe današnjega časa spreminjajo klasično opredelitev in podobo organizacije, kajti meje organizacij postajajo vse bolj neprepoznavne, vse hitrejša spremembe zahtevajo prenos pristojnosti odločanja z enega mesta, pomembne postajajo skupne vrednote, kultura sodelovanja sledi viziji in strategiji organizacije, vse manj izstopajo notranja pravila in določila delovanja članov organizacije.

Odločitev managerjev o razdelitvi nalog, opredelitvi pristojnosti in osnovah za oblikovanje organizacijskih enot lahko diferencirajo organizacije v zelo pomembnih stvareh. Naloge so lahko bolj ali manj specializirane, oblast je lahko centralizirana ali decentralizirana, organizacijske enote lahko vključujejo delovna mesta, ki so si bolj ali manj podobna, število delovnih mest, ki so dodeljena organizacijski enoti, pa je lahko majhno ali veliko.

Današnje sodobne organizacije postajajo vse bolj »vitke« organizacije, za katere je značilno decentralizirano vodenje, malo vodstvenih ravni, širok razpon nadzora in velika stopnja delegiranja pristojnosti na posamezne delovne skupine (time). Decentralizirana organizacija je fleksibilna (Oeij in Weizer 2002, 7). Tradicionalne oblike organiziranosti

pa so »visoke, dolge«, zanje je značilno veliko vodstvenih ravni in ozek razpon nadzora (Cole 2004, 195; Daft 2007, 193; Hatch 2006, 107–108). Najpomembnejši dejavnik pri določanju vrste strukture organiziranosti in števila ravni je, po Colu (2004, 195), število postopkov v proizvodjanju, narava proizvodnje in kompleksnost izdelka ali storitve ter prevladujoč stil vodenja v organizaciji. Schermerhorn, Hunt in Osborn (2004, 198) poudarjajo pomen velikosti podjetja, uporabe informacijsko-komunikacijske tehnologije, družbenega okolja, izbrane strategije in način rasti podjetja pri oblikovanju strukture organiziranosti.

Poleg formalne strukture organiziranosti, to je tiste, ki jo načrtno uvede management, da bi organizacija učinkovito delovala, je v vsaki organizaciji tudi neformalna struktura organiziranosti, ki obsega uveljavljen vzorec interesnih razmerij med sodelavci organizacije. Pri oblikovanju strukture organiziranosti je treba upoštevati dejavnike okolja, ki vplivajo na njeno oblikovanje.

Managerji naj bi pri izbiri strukture organiziranosti upoštevali številne dejavnike, zavedali pa naj bi se, da njihova izbira v veliki meri vpliva na pogoje in kakovost dela, ki je osnova za uspešnost organizacije. Pri tem na odločitve managerjev vplivajo tako zunanji kot notranji dejavniki. Med zunanje dejavnike Oeij in Weizer (2002, 13) uvrščata: tržno situacijo, tehnologijo, finančno situacijo, zakonodajo, politično situacijo, stanje na trgu delovne sile in odnose z drugimi organizacijami. Med notranje dejavnike avtorja uvrščata: zadovoljstvo zaposlenih, organizacijsko kulturo in klimo, medsebojne odnose in komunikacijo, politiko organizacije ter poglede managerjev in kompetence na poslovnem, tehničnem in socialnem področju.

Vrste struktur organiziranosti

Celoten proces oblikovanja organizacije zahteva od managerjev poglobljeno vsebinsko in metodološko znanje o delovanju ter obnašanju organizacije in o njenem modeliranju. Prednosti centralizacije so navadno pomanjkljivosti decentralizacije in obratno. Centralizacija pomeni, da se odločitve sprejemajo na »vrhu organizacije« (Daft 2010, 250), povzroča specializacijo in omogoča, da je oprema bolje izrabljena. Centralizacija ugodno vpliva tudi na stroške. Glede na spremembe v družbenem okolju (negotovost, kompleksnost) pa je pri strukturiranju vse pomembnejša decentralizacija. Prevelika centralizacija otežuje izvajanje nalog. Ljudje so posledično čedalje manj sposobni za opravljanje kompleksnih nalog. Pomembna naloga managerjev pri oblikovanju

strukture organiziranosti je zagotavljanje ustreznih vertikalnih in horizontalnih informacijskih-komunikacijskih tokov, s katerimi podpirajo delovanje organizacije pri doseganju njenih smotrov in ciljev. Kadar struktura organiziranosti ne ustreza njenim informacijskim-komunikacijskim potrebam, bodo zaposleni imeli premalo informacij, ali pa se bodo ukvarjali s procesiranjem nepotrebnih informacij (Potočan 2005, 40–44).

Temeljna ugotovitev raziskovalcev in praktikov s področja organiziranosti je, da ni strukture organiziranosti, ki bi bila najprimernejša za vse vrste organizacij v vseh časih in vseh okoljih. Zato avtorji zagovarjajo kontingenčni pristop pri oblikovanju struktur organiziranosti (Daft 2007, 27; Schermerhorn, Hunt in Osborn 2004, 198) ali, kot pravi Daft (2007, 27): »Pri oblikovanju organiziranosti se velja držati načela »odvisno«. V organizacijah lahko uspešno delujejo le tako, da svojo strukturo prilagajajo spremenljivim pogojem v družbenem okolju.« Za Jonesa (2004, 239) je izbira strukture organiziranosti posledica strategije. Če je strategija podjetja proizvodjanje nizko-cenovnih izdelkov ali storitev, potem je ustrezna funkcijska struktura organiziranosti, če je strategija diferenciacija, kar pomeni proizvodjanje visoko kakovostnih in dragih izdelkov, ki ciljajo na določene tržne segmente, pa je treba izbrati drugačno strukturo organiziranosti.

Strukture organiziranosti je mogoče na osnovi njihovih temeljnih značilnosti opredeliti kot vertikalne ali horizontalne (Hatch 2006, 108; Harmon 2003, 22; Cole 2004, 192; Žugaj in Schatten 2005, 95). Vertikalna struktura organiziranosti je primerna za obvladovanje delovanja organizacije, kadar temelji na vertikalni hierarhiji in je za doseg smotrov ter ciljev njenega delovanja pomembna predvsem učinkovitost. Vendar njena uporaba omejuje možnosti za povečanje fleksibilnosti in inovativnosti delovanja. Horizontalna struktura organiziranosti je primerna, kadar imajo v organizaciji potrebo po koordinaciji med temeljnimi poslovnimi funkcijami, s takšno strukturo organiziranosti je omogočena izvedba notranje diferenciacije delovanja, izboljšanje odzivnosti na spremembe v družbenem okolju in inovativnosti (Daft 2010, 267).

Z vidika centralizacije in decentralizacije nalog v organizaciji razlikujemo naslednje temeljne vrste struktur organiziranosti (Ivanko 2004, 41): funkcijsko strukturo, produktno (divizijsko, panožno) strukturo, matrično strukturo, mrežno in virtualno strukturo ter procesno strukturo organiziranosti.

V nadaljevanju so predstavljene bistvene značilnosti posameznih struktur organiziranosti.

Funkcijska struktura organiziranosti

V organizacijski literaturi se za funkcijsko strukturo organiziranosti uporabljajo različna imena, kot na primer linijska, hierarhična, piramidna, avtarktična in podobno. Znanstveno osnovo zanjo je podal francoski znanstvenik Fayol. Pomembna posledica Fayolovih preučevanj organizacije vodenja je razčlenitev skupnega poslovanja podjetja na poslovne funkcije. Menil je, da v industrijskem podjetju obstaja šest poslovnih funkcij, kot so (Belak 1993, 211): tehnična, tržna, finančna, varnostna, računovodska in administrativna.

Funkcijska struktura organiziranosti je centralizirana struktura. Oblikovana je na zahtevo, da se s posebnim predmetom dela in poslovanja povezane ter medsebojno odvisne delne naloge opravljajo pod enotnim vodstvom. Osnovna značilnost funkcijske strukture organiziranosti je, da potujejo navodila oziroma ukazi z vrha navzdol (in nazaj), prek vseh ravni organiziranosti (Daft 2010, 252). Tisti, ki ne opravljajo vodilnih nalog, so podrejeni vodilnim osebam na najnižjem hierarhičnem nivoju organiziranosti. Te vodilne osebe so podrejene vodjem, ki so za hierarhični nivo višji in tako vse do vrha piramide. To pomeni, da so v takšnem organizacijskem sistemu vsi, razen najvišje vodilne osebe, podrejeni drug drugemu (Belak 1993, 211). Funkcijska struktura organiziranosti je najstarejša ter najpogostejša struktura organiziranosti in se uporablja že od nastanka prvih industrijskih podjetij. Ne glede na turbulentnost v družbenem okolju je funkcijska struktura splošen model organiziranja zlasti v manjših industrijskih podjetjih.

Funkcijska struktura organiziranosti spremembam ni prilagodljiva, komuniciranje je počasno, odločitve se počasi sprejemajo in uresničujejo, izidi razvojnega dela se težko prenašajo v proizvodnjo (Spanyi 2006, 107). Daft (2007, 204) meni, da danes v zelo malo uspešnih podjetjih uporabljajo čisto funkcijsko strukturo organiziranosti. Čisto vertikalno strukturo organiziranosti v uspešnih podjetjih postopoma zamenjujejo s horizontalnim in prečnim komuniciranjem ter z decentraliziranim odločanjem.

Produktna (panožna, divizijska) struktura organiziranosti

Ko organizacija raste, število različnih izdelkov ali storitev narašča, funkcijska struktura organiziranosti postaja vse manj učinkovita. Za

razreševanje problemov in nadzor nad poslovanjem postane primernejša produktna struktura organiziranosti, s katero odločevalci združujejo razne aktivnosti in naloge, ne več po posameznih poslovnih funkcijah, temveč po skupinah izdelkov in/ali storitev (Jones 2004, 167).

Produktna struktura organiziranosti je decentralizirana struktura, ki temelji na predpostavki, da naj bi bile posamezne poslovne funkcije organizirane decentralizirano, na ravni proizvodnega programa oziroma programsko tržne celote ali dejavnosti znotraj proizvodnega podjetja. Veliko podjetje se v bistvu razdeli na več manj manjših podjetij. Program proizvodnje je osnova za organiziranje poslovnih funkcij. Odločanje je decentralizirano, ker se vse pomembnejše odločitve sprejemajo na ravni posameznega programa oz. dejavnosti. Je tudi bistveno bolj prilagodljiva in fleksibilna oblika organiziranosti od funkcijske, ker je razdeljena na več manjših organizacijskih enot (pogosto imenovanih tudi profitni centri) in se v organizaciji z njo lažje prilagajajo potrebam družbenega okolja (Daft 2007, 204).

Matrična struktura organiziranosti

Zahteve po hitrejšem razvoju novih izdelkov ali storitev in zadovoljevanje zahtevnih kupcev so vodile v matrično strukturo organiziranosti, ki združuje ljudi ter ostale vire na dva soodvisna načina: po funkcijah in proizvodih. Matrična struktura organiziranosti pomeni vertikalni tok in »funkcijsko odgovornost«, horizontalni tok ali »odgovornost izdelku« (Jones 2004, 183). Z matrično strukturo organiziranosti se predpostavlja timsko sodelovanje v organizaciji. Timsko sodelovanje pa je tudi v sodobnih organizacijah še razmeroma slabo razvito, kajti timsko delo je dolgotrajen proces, ki terja izobražene in usposobljene ljudi za takšen način dela. Zaposleni odgovarjajo in poročajo dvema predpostavljenima: vodji produktnega tima in vodji poslovne funkcije, kamor organizacijsko sodijo. Tim je osnovni sestavni del matrične strukture organiziranosti in mehanizem za koordinacijo ter integracijo (Jones 2004, 183).

Matrična struktura organiziranosti je lahko projektna, produktna ali programska. Ker je bila pred tem podrobneje opisana produktna oblika organiziranosti, bosta v nadaljevanju na kratko opisani zgolj ostali dve. Pri projektni strukturi organiziranosti gre za delovno nalogo v obliki projekta, ki ima svoj začetek in konec. Projekt traja določen oz. omejen čas, v tem času je treba opraviti opredeljen skupek aktivnosti. Zato je projekt začasna oblika organiziranosti. Ljudje se vključijo v projekt,

ko se ta začne, in delajo, dokler se ne konča. Potem se vrnejo v svojo matično organizacijsko enoto in so tam do morebitne vključitve v nov projekt. Programsko obliko matrične organiziranosti uporabljajo v organizacijah, kjer želijo koordinirati številne programe na različnih poslovnih funkcijskih področjih. Program je mogoče opredeliti kot večjo delovno nalogo, na primer, v trgovski organizaciji program prodaja živil, prodaja tekstila ipd. Ta oblika je običajna predvsem v storitvenih dejavnostih. Matrična struktura organiziranosti je kombinacija vertikalne hierarhije in horizontalne aktivnosti timov (Daft 2007, 210).

Mrežna in virtualna struktura organiziranosti

Dinamična mreža je relativno nova oblika strukture organiziranosti. Značilnost te strukture organiziranosti je v tem, da je manj vidna. Bistvo te strukture organiziranosti je v povezavi podjetij, ki med seboj sodelujejo pri proizvodnji kompleksnega izdelka, storitve ali procesa s pomočjo računalnikov. Žugaj in Schatten (2005, 129) ugotavljata, da je virtualna struktura organiziranosti k cilju usmerjena struktura geografsko dislociranih enot, od katerih je vsaka specializirana za določeno področje delovanja. Med seboj so povezane z mrežo informacijsko-komunikacijske tehnologije, zaradi učinkovitega in fleksibilnega sodelovanja ter izmenjave znanja. Ta struktura organiziranosti, ki je znana tudi pod imenom »virtualno podjetje« ali »votla korporacija« (Dicken 2003, 265), temelji na navidezno popolnem prezrtju lastniškega odnosa do posameznih enot, ki so potrebne za delovanje podjetja ali druge organizacije. Upravljalca se povsem odpove izvajanju produkcijskega procesa znotraj lastnega proizvodnega sistema ter se zaveže za izključno upravljalški del. Ključna značilnost tega načina organiziranja je v tem, da upravljalci, čeprav nimajo neposrednega lastniškega odnosa do posameznih členov v verigi, lahko te člene manipulirajo in vodijo, kar je mogoče na podlagi tega, da edini premorejo celovit pregled nad dogajanjem. Čeprav ne razpolagajo z znanjem o tem, kako potekajo aktivnosti znotraj različnih členov, lahko te člene vodijo, ker so jih sposobni povezati v funkcionalno celoto (Badalič 2009, 75).

Bolj kot se managerji soočajo s svetovnim spletom, bolj potreba po hierarhiji izgublja na pomenu. Nove strukture organiziranosti temeljijo na svetovnem spletu, ki omogoča medsebojno povezovanje idej in interesov organizacij.

Mrežna struktura organiziranosti pomeni, da v organizaciji oddajo v zunanje izvajanje ločenim izvajalcem več svojih glavnih aktivnosti.

Rajši, kot da je vse »pod eno streho«, so dejavnosti dodeljene v zunanje izvajanje ločenim organizacijam, ki so elektronsko povezane s centralo. Daft (2007, 217) predlaga:

Uporabljajte virtualno mrežo za doseganje fleksibilnosti in odgovor za spremembo tržnih pogojev. Osredinite se na osnovne aktivnosti, ki dajejo podjetju ali drugi organizaciji konkurenčne prednosti ter dajte v zunanje izvajanje pomožne aktivnosti, in to skrbno izbranim poslovnim partnerjem.

2.4 Organiziranost poslovnih procesov

Izzivi, s katerimi se v organizacijah soočajo, zahtevajo hitro in celovito delovanje. Težave, s katerimi se v organizacijah soočajo, postajajo vse bolj kompleksne in zahtevnejše. Za njihovo razreševanje je nujno povezovanje različnih strokovnjakov. Pri tem lahko pride do težav, ki so posledica slabosti tradicionalnih struktur organiziranosti in se kažejo predvsem v njihovi togosti. Poslovni procesi v večini podjetij niso pregledni in prilagodljivi, potekajo skozi različne organizacijske enote, pogosto so preveč razdrobljeni zaradi obremenjenosti organizacij s funkcijsko/oddelčno naravnanim načinom poslovanja (Kovačič 2005, 25; Jeston in Nelis 2008, 91). Vse to kupca ne zanima, zanima ga pretežno vrednost izdelka ali storitve oziroma koristnost. Na pomen ugotavljanja vrednosti izdelka ali storitve za kupca opozarjata tudi Womack in Jones (2003, 16), ki pravita, da je začetek procesnega pristopa v ugotavljanju vrednosti izdelka ali storitve, ki jo ta predstavlja v očeh kupca. Ta pa naj bi nastajala v okviru procesa. Pri tem razumemo poslovni proces kot zbir tistih aktivnosti, ki so odločilne za hitro dobavo izdelkov in storitev kupcem ter hkrati prispevajo k visoki kakovosti in nizkim stroškom (Kovačič 2005, 25).

Vrednost za kupca predstavlja korist in je njegovo objektivno merilo. Vrednost opredelimo kot razmerje med tistim, kar kupec dobi, in tistim, kar za to da (Kotler 2004, 11). Osredinili naj bi se na kupčevo korist, saj ta dolgoročno vodi k zadovoljstvu kupca (Križman 2002, 28):

dodana vrednost → korist za kupca → zadovoljstvo kupca.

Križman (2002, 28) opisuje vrednost za kupca s pomočjo naslednje formule:

$$\text{vrednost za kupca} = \frac{\text{vidna kakovost}}{\text{nabavna cena}}.$$

Normann (2001, 24) govori o t. i. rekonfiguraciji ustvarjanja vrednosti kot novi paradigmi, kako naj bi danes videli kupca. Kupec že dolgo ni samo sprejemnik izdelka ali storitve, ali samo vzrok za opravljanje posla, temveč čedalje bolj postaja tudi sooblikovalec ustvarjanja dodane vrednosti.

Ideja o horizontalnem poslovnem procesu, ki naj bi potekal v vsaki organizaciji in ustvarja vrednost za kupca/odjemalca, pa naj bo to npr. letališče, bolnica ali raziskovalni laboratorij, je nastala v masovnem proizvodanju avtomobilskih delov. V tem poslovnem procesu postopki potekajo po določenem zaporedju, od nabave, vhodne logistike, sestavljanja, izhodne logistike, trženja do poprodajnih storitev. Vse navedene dejavnosti sestavljajo t. i. verigo (Mintzberg 2004, 139; Harmon 2003, 21). Na eno od osnovnih lastnosti poslovnih procesov, to je dodajanje vrednosti za kupca, je opozoril že Ford. V proizvodnjo je uvedel tekoči trak in celotno poslovanje organiziral okoli enega samega proizvodnega procesa – proizvodjanja avtomobila (Harmon 2003, 5). S tem se je povečala učinkovitost, kakovost izdelave, znižala cena, omogočen je bil dostop do avtomobila večjemu številu ljudi, povečal se je promet, zato je lahko bolje plačal zaposlene. Taiichi Ohno je leta 1950 v podjetju Toyota začel razvijati idejo o t. i. vitkem proizvodanju, poudarjal je, da naj bi v podjetju iskali vse tiste aktivnosti, ki ne dodajajo vrednosti in bi se osredinili na ključne poslovne/proizvodne procese, s katerimi se ustvarja nova vrednost. Uvedba »vitkega proizvodjanja« je pomenila skrajšanje časov izdelave, manjše zaloge, prihranke pri transportu materiala, krajše čakalne vrste, večjo odzivnost na zahteve kupca, hitrejša in zanesljivejša dobava (Womack in Jones 2003, 37). Zahodnemu svetu so bile ideje o t. i. vitkem proizvodanju predstavljene z objavo Womackove knjige *The Machine that Changed the World* (Womack idr. 1990), ki je pripomogla, da se je to znanje preneslo v izdelovalna podjetja, kasneje pa tudi v vse ostale dejavnosti. Womack je definiral pojem vitkost kot odstranitev izgub in zato je glavni cilj vitkega proizvodjanja postopna odstranitev vsega, kar ne dodaja vrednosti izdelku ali storitvi. V številnih ameriških podjetjih so z uvedbo vitkega proizvodjanja dosegli izjemne izboljšave, v evropskem prostoru pa je manj odmevnih objav o doseženih izboljšavah (Womack idr. 1990).

Leta 1985 je izšla Porterjeva knjiga z naslovom *Competitive Advantage*, ki je bila za uvedbo procesnega pristopa bistvenega pomena. Porter (1985, 60) ugotavlja, da je konkurenčna sposobnost podjetja ali druge organizacije osrednji dejavnik njegovega uspeha, izvira pa lahko

iz stroškovnih prednosti organizacije ali iz boljše diferenciacije proizvoda glede na konkurente. Samo tiste aktivnosti, s katerimi se ustvarja dodana vrednost, naj bi opravičevale svoje stroške. Porter (ibidem) navaja, da je vsaka organizacija zbirka ali zaporedje postopkov/aktivnosti, namenjenih snovanju in razvijanju, proizvodjanju, nujenju ter prodajanju, dostavljanju in vzdrževanju njegovih izdelkov, storitev ali procesov. Vse aktivnosti, ki potekajo znotraj podjetja, pa je mogoče predstaviti z (notranjo) *verigo vrednosti*. Cilj temeljnih aktivnosti je zadovoljen kupec oziroma uporabnik izdelkov, storitev ali procesov. Te aktivnosti neposredno vplivajo na povečevanje dodane vrednosti. Glede na njihovo medsebojno povezovanje v poslovne procese jih deli na aktivnosti vhodne logistike (VL), proizvodjanja (PR), izhodne logistike (IL), prodaje in trženje (PT) ter vzdrževanja in poprodajnih aktivnosti (VP). S podpornimi aktivnostmi se zagotavlja optimalni razvoj, pa tudi nadzor delovanja temeljnih aktivnosti, in lahko le posredno vplivajo na dvig dodane vrednosti v verigi vrednosti.

Vrednostna veriga v organizaciji predstavlja njen potencial za doseganje konkurenčnih prednosti. Razlike izhajajo iz uspešnosti organizacij pri izvajanju poslovnih aktivnosti, ki so sestavni del poslovnih procesov. Najvplivnejše na konkurenčno prednost organizacije so tiste aktivnosti, ki neposredno vplivajo na stroške ustvarjanja vrednosti za kupca, skrajšujejo odzivne čase in bolje diferencirajo proizvode in procese. V vsaki organizaciji naj bi si prizadevali za doseganje čim višje dodane vrednosti, ustvarjene v notranji verigi vrednosti.

Iz izkušenj in izsledkov raziskav je mogoče povzeti, da v organizacijah slabo izkoriščajo aktivnosti v notranji verigi vrednosti, oziroma slabo izkoriščajo vire pri izvajanju osnovne dejavnosti. V večini podjetij poslovni proces ni pregleden in ni prilagodljiv, takšen kot je, je neustrezen. Začne se s klasičnim načrtovanjem prodaje, nabave in proizvodjanja, povezan je z velikimi serijami izdelkov, storitev ali procesov in razmeroma dolgim čakanjem na poti od vložka (angl. inputa) do proizvoda oz. procesa. Poslovni proces poteka med različnimi organizacijskimi enotami. Harmon (2003, 24) opozarja, da v podjetju, v katerem se usmerjajo predvsem v razvoj novega izdelka, storitve ali procesa, zanemarjajo ostale aktivnosti v verigi nastajanja vrednosti. Tako, na primer, tudi takrat, ko je proces razvoja izdelka uspešen, brez povezave s trženjem ni mogoče uspešno odgovoriti na zahteve trga.

Pred nekaj leti so vzbudili veliko pozornost izidi raziskave, ki so jo na velikem vzorcu ameriških podjetij opravili v ugledni svetovalni or-

organizaciji Boston Consulting Group in je razvidno, da v številnih podjetjih porabijo le pet odstotkov trajanja poslovnega procesa za ustvarjanje nove vrednosti, vse ostalo je čakanje, popravljanje, vračanje ipd. (Tavčar 2002, 181). Takšna razmišljanja so pokazala, da je lahko skrajševanje pretočnega časa, to je urejanje poslovnih procesov v organizaciji, najhitrejša in najbolj obetavna pot k večji uspešnosti poslovanja. V začetku 90. let 20. stoletja se je kot ena izmed ključnih rešitev za težave v neučinkovitosti poslovnih procesov, ki so pestile večino organizacij, pojavila paradigma prenove poslovnih procesov.

Leta 1993 sta Hammer in Champy izdala knjigo z naslovom *Reengineering the Corporation*, ki je pomenila veliko spremembo v razumevanju dotedanjega poslovanja. Za razliko od tradicionalnih pristopov k izboljševanju in spreminjanju podjetja pomeni prenova poslovnih procesov radikalno preoblikovanje poslovnih procesov za doseg dramatičnih izboljšav po tedaj prevladujočih merilih uspešnosti, kot so npr. stroški, kakovost, poprodajne storitve in hitrost odzivanja (Hammer in Champy 1993, 42). Bistvene sestavine prenove poslovnih procesov so: osredinjenost na poslovne procese, multidisciplinarni pristop, pomembna vloga informacijsko-komunikacijske tehnologije in značilnost revolucijskega spreminjanja. Vendar pa prenova poslovnih procesov ni prinesla toliko uspeha, kot so ji pripisovali, saj je bila njena filozofija preveč usmerjena k urejanju in preoblikovanju procesov znotraj posameznih poslovnih funkcij (Wilson 2010, 314). Poslovne procese je treba obravnavati bolj celovito, holistično, z vidika celotne verige vrednosti, ki poteka od želje kupca pa vse do njegove zadovoljitve. Gre za t. i. end to end poslovne procese, ki potekajo med različnimi poslovnimi funkcijami in organizacijskimi enotami ter povezujejo različne strokovnjake v medfunkcijske time (Harmon 2003; Womack in Jones 2003; Spanyi 2006; Jeston in Nelis 2008).

Poslovni procesi v organizaciji

V strokovni literaturi je mogoče zaslediti več definicij poslovnih procesov, toda večina jih temelji na poteku dela oz. njegovih posameznih postopkih (Harmon 2003, 20). Po Kralju (2003, 430) se organiziranje poslovnih procesov nanaša na oblikovanje smotrnih zaporedij izvajanja delnih nalog (funkcij) in delov teh nalog (operacij). Z organiziranjem se dejavnosti členijo na potrebne postopke/operacije, postavljeno je tudi logično zaporedje njihovega izvajanja. Logično zaporedje teh postopkov/operacij je proces. Davenport in Short (1990, 11–27) definirata

proces kot niz zaporednih postopkov/nalog/operacij, ki naj bi bile izvedene, da se doseže cilje podjetja ali druge organizacije. Prav tako Hammer in Champy (1993, 35) pojmujeta proces kot sestav dejavnosti, ki pripeljejo do izida, ta pa ima za kupca neko vrednost.

Katere in koliko procesov je mogoče izpostaviti v organizaciji, je odvisno od možnosti njihovega izpostavljanja in od potreb v podjetju ali drugi organizaciji. Z vidika procesne organiziranosti ločimo v izdelovalnih in v storitvenih organizacijah dve vrsti procesov ter procesnih timov (Ivanko 2004, 55): proizvodne procese, v katerih izdelujemo izdelke ali storitve in druge organizacijske procese. Proces v organizaciji so lahko definirani zelo široko (najširši pojem je poslovni proces, njegovi podrejeni deli pa so npr. proizvodni, prodajni, nabavni ali finančni proces ipd. (Dubrovski 2004, 311). Kralj (2003, 431) razlikuje tri različne delne procese. Ti procesi izhajajo iz odnosov med dejavniki celotnega reprodukcijskega procesa. Odnos med delom in sredstvom dela se odraža v delovnem procesu, odnos med sredstvom dela in predmetom dela v tehnološkem procesu ter odnos med sredstvom dela in ciljem dejavnosti v preoblikovalnem ali ciljnim procesu.

V podjetjih gre za poslovni proces, ki ga je organizacijsko mogoče obravnavati kot delovni proces, tehnološki proces in ciljni proces. V vsaki organizaciji imajo večje število poslovnih procesov, ki potekajo prek različnih funkcij. Pogosti termini, ki jih je mogoč zaslediti v strokovni literaturi, so *temeljni procesi* (angl. core processes), *ključni procesi* (angl. key processes) in *kritični procesi* (angl. critical processes). Harmon (2003, 79) deli procese v podjetju na:

- verigo vrednosti (t. i. value chain): vsebuje vse aktivnosti v proizvodnji proizvoda, od naročila do dostave oziroma ključni proces;
- proces: je sestavni del verige vrednosti, oziroma podproces osnovnega procesa, nekateri avtorji uporabljajo raje izraz naloga namesto podproces;
- aktivnost, dejavnost (t. i. activity): sestavlja posamezni podproces.

Križman (2002, 24) poudarja, da so ključni procesi tisti, s katerimi je mogoče prispevati k navzven osredinjenim smotrom in ciljem, kot so npr. izpolnitev zahtev kupca, doseganje visokih stopenj zadovoljstva kupca in njihovim stalnim izboljšavam ter prilagajanje organizacije potrebam spreminjajočega se trga in poslovnega ter družbenega okolja. Število ključnih procesov je odvisno od dejavnosti organizacije in od načina, kako so v tej organizaciji strukturirali procese. V nekaterih orga-

nizacijah so npr. določili pet ključnih procesov, v drugih (npr. IBM) pa triindvajset. Jones (2004, 35) pa je definiral dve vrsti ključnih procesov, in sicer na:

- *proces*, ki so neposredno povezani s kupcem: razvoj izdelka ali storitev, proces izpolnjevanja naročila kupca in servisiranje izdelka ali storitve;
- *podporne procese*, ki so potrebni za podporo zgornjim procesom: proces kadrovanja, proces nabave materiala, proces financiranja in vsi managerski procesi.

Podobno je procese razdelil Porter (1985, 60) na temeljne in podporne procese, kar je storil na osnovi verige vrednosti:

- *Cilj temeljnih aktivnosti* je zadovoljen kupec oziroma uporabnik izdelkov ali storitev. Te aktivnosti neposredno vplivajo na povečevanje dodane vrednosti. Glede na njihovo medsebojno povezovanje v poslovne procese jih deli na aktivnosti vhodne logistike, proizvodjanja, izhodne logistike, trženja ter vzdrževanja in poprodajnih aktivnosti.
- *Podporne aktivnosti* zagotavljajo optimalni razvoj, pa tudi nadzor delovanja temeljnih aktivnosti in lahko le posredno vplivajo na dvig dodane vrednosti v vrednostni verigi. Odvisne so od organiziranosti in jih grobo deli na: zagotavljanje poslovne infrastrukture, obvladovanje kadrovskih virov, razvijanje izdelkov, storitev in procesov ter nabavljanje vseh potrebnih virov.

Za uspešno delovanje procesa je treba najprej razumeti njegov namen in izhode, izide oziroma učinke. Poznati je treba celoten potek izvajanja procesa. Značilnosti dobrega procesa so v tem (Harmon 2003, 20; McCormak in Johnson 2001, 4), da je usmerjen h kupcu, dodaja vrednost izdelku, storitvi ali procesu ter ima znanega in sposobnega lastnika (skrbnika). Vsi, ki sodelujejo v delovanju procesa, naj bi bili usmerjeni k skupnemu cilju, za vsak proces naj bi imeli merila, kazalnike in standarde za presojanje učinkovitosti.

Procesna organiziranost

Za zagotavljanje uspešnosti podjetja se v zadnjem času pojavlja novejši pristop k organiziranju t. i. *procesna organiziranost*, s pomočjo katere naj bi organizirali zaposlene okrog osnovne dejavnosti (Kaplan in Norton 2006, 100–109). Vsi ljudje, ki delujejo v določenem procesu, so združeni, tako, da lahko enostavno komunicirajo in koordinirajo svoja pri-

zadevanja ter neposredno ustvarjajo vrednost za kupce. Pri tem je poslovni proces mogoče razumeti kot sestavo med seboj logično povezanih aktivnosti, ki ustvarjajo vrednost, s transformacijo nabora vhodov, v specifičen splet izhodov (izdelkov, storitev ali procesov) s kombinacijo ljudi, metod in orodij (Tener in DeToro 1997, 14). Davenport in Short (1990) definirata proces kot niz zaporednih dejavnosti, ki naj bi bile izvedene, da se dosega smotri in cilji organizacije oz. izidi, ki imajo za odjemalce neko vrednost (Hammer in Champy 1993). McCormak in Johnson (2001, 5) poudarjata, da naj bi bili procesi organizirani tako, da sledijo k zniževanju stroškov, čim krajšemu času proizvodnje, višji kakovosti in ustvarjanju vrednosti za kupca (Spanyi 2006, 109).

S procesno organiziranostjo naj bi prešli od navpične na vodoravno organiziranost. Praviloma ima procesna organiziranost tri hierarhične ravni, in sicer: vršnega vodjo (generalni, izvršni manager), vodje procesov (vodja sektorja ali druge organizacijske enote) in time znotraj procesov. V takšni strukturi so procesi oblikovani tako, da zajemajo vse specialnosti, ki omogočajo samostojno delovanje. S specializiranimi strokovnjaki, ki imajo status štabnih organov, se posvetujejo le, ko je to potrebno. Procesna struktura organiziranosti je primerna samo za procese, ki so popolnoma neodvisni drug od drugega, kar pomeni, da razpolagajo z vsemi potrebnimi zmogljivostmi za proizvodnjo lastnih proizvodov.

Procesna organiziranost zahteva tudi ozko povezovanje z dobavitelji. To se uresničuje prek zamisli o vključenosti dela osebja dobavitelja v procesno organiziranost naročnika. Procesna organiziranost se širi zunaj svojih meja, enako velja tudi za kupce. Sodobna procesna organiziranost tako vzpostavlja neposredno zvezo med dobavitelji, proizvajalci in kupci. Glavne prednosti procesne organizacijske strukture so v promoviranju fleksibilnosti in hitrem odzivanju na spremembe pri potrebah strank. S horizontalno strukturo organiziranosti se usmerja pozornost vseh na proizvodnjo in ustvarjanje končne vrednosti za stranko. S procesno organiziranostjo omogočamo večjo povezanost in usmerjenost k odjemalcem oz. kupcem, s tem vplivamo na večjo uspešnost organizacije (McCormak in Johnson 2001, 3).

S pomočjo procesne organiziranosti naj bi presegli tradicionalno razmišljanje, po kateri je vsaka poslovna funkcija izolirani »silos« (Harmon 2003, 23). Hassin (2009, 43–49) opozarja, da v večini organizacij skušajo odgovarjati na zahteve in hitre spremembe okolja z zniževanjem stroškov, povečanjem fleksibilnosti in kakovosti, krajšimi dobavnimi roki

ter uvajanjem t. i. vitkega proizvodjanja. Na drugi strani pa izidi iz raziskave, ki so jo leta 2007 opravili pri Bain & Co., kažejo, da je za večino vprašanih direktorjev pomembnejše inoviranje kot pa zniževanje stroškov (Rigby in Bilodeau 2009). Vse to pomeni »delati več z manj«. Benner in Thusman (2003, 676–706) poudarjata pomen procesne organiziranosti na inovativnost podjetja. V svoji 20-letni longitudinalni raziskavi o patentih in vplivu standardov ISO 9000 na inovativnost podjetja sta ugotovila signifikanten vpliv procesnega managementa na izkoriščanje inovacij ter širjenje in izkoriščanje znanja v podjetjih. Da bi se v organizacijah lažje odzivali na zahteve družbenega/poslovnega okolja, naj bi povečali svojo notranjo integracijo s prestrukturiranjem v medfunkcijske time in odpravili medfunkcijske konflikte ter nepovezanost (Hassin 2009, 43–49).

Procesna organiziranost temelji na verigi vrednosti, izraz pa je uporabljen zato, da nakazuje pomen verige, ki jo sestavljajo različne dejavnosti, ki dodajajo vrednost končnemu proizvodu ali procesu. Eden izmed najpomembnejših ciljev procesne organiziranosti je odstraniti ali minimizirati številne procese, ki ne dodajajo vrednosti, in skrajšati poslovni proces, kar pomeni večjo učinkovitost dela (Harmon 2003, 59).

Temeljna načela procesne organiziranosti je podal Ostroff (1999, 65), ki jih je razdelil v dve skupini. V prvo skupino uvršča *načela oblike* (angl. *design principles*), ki pomenijo, da je delo organizirano v medfunkcijske procese, v katerih se ustvarja vrednost, poudarjena je vloga skrbnikov, ki prevzemajo odgovornost za procese v celoti, osnova organiziranosti pa so timi in ne posamezniki. V drugo skupino pa Ostroff uvršča *načela vpeljave* (angl. *implementation*), s katerimi je omogočen večji uspeh preoblikovanja procesov.

Purgova in drugi (2003, 15) poudarjajo timsko⁵ delo kot eno izmed osnovnih značilnosti procesnega pristopa:

Timsko delo je proces, s katerim skupina ljudi poskuša sistematično izrabiti talente vsakega individualnega člana, vse z namenom, da se dosežejo zastavljeni cilji na najboljši možni način.

Pri tem Purgova in drugi (2003, 15) poudarjajo, da je vodenje timskega dela proces, s katerim naj bi vodja tima uporabil vse individualne talente

5. Tim (angl. *team*) je skupina ljudi, ki skupaj opravljajo neko določeno delo (Hornby 2000, 1333). Pri tem Česen (2008, 208–212) opozarja na razlikovanje med pojmom tim in skupina ljudi. Vsaka skupina ljudi namreč še ni tim.

članov (vrednote, znanje in veščine) za doseg cilja. Vodja naj bi imel sposobnost aktivirati talente in jih znati uporabiti, voditi ter soočati ljudi, ki imajo različne talente, ki niso nujno primerljivi, znati izzvati in navdušiti ljudi za njihov osebni razvoj ter razumeti dinamiko tima. Pomembno se je zavedati, pravijo Purgova in drugi (2003, 16), da je samo 40 % talenta, ki obstaja v timu, izkoriščenega, poznanega in uporabljenega, ravno zaradi nesposobnosti vodenja. Vendar vsi timi niso enako uspešni, včasih je določeno delo bolje opravljeno, če ga izvajajo individualno. Pri tem je pomembno, da je v organizaciji močna kultura, s katero se spodbuja timsko delo. Zato potrebujejo v organizacijah takšne voditelje, ki bodo znali popeljati managerje, zaposlene, sodelavce poslovne procese in informacijsko-komunikacijsko tehnologijo k enemu samemu cilju, tj. sodelovanje in razvoj ter medsebojno učenje. Vse to je smisel timskega dela (angl. team – together everyone achieves more) (Jeston in Nelis 2008, 133). Na pragu 21. stoletja ni mogoče delati drugače kot skupaj z drugimi. To Purgova in drugi (2003, 21) imenujejo sinergija. Uspešen tim je tisti tim, ki ustvari, proizvede nekaj, kar individualni člani ne morejo vsak zase. To je dodana vrednost, ki upravičuje obstoj timskega dela. Tim je prav tako skupnost ljudi, ki zadovoljuje potrebo ljudi po druženju z drugimi, komunikaciji, interakciji, spremembi, praznovanju, delitvi, graditvi, pomoči in ljubezni.

Anderson in West (1998, 235–258) sta oblikovala 4-faktorski model merjenja organizacijske klime znotraj timov in njen vpliv na inovativnost članov tima. Kot najpomembnejše faktorje, ki vplivajo na inovativnost in uspešnost tima, poudarjata skupno vizijo, občutek varnosti in pripadnosti timu, ciljno usmerjenost članov ter podporo vršnega managementa. V ta namen sta oblikovala vprašalnik z 61 trditvami, ki sta ga obdelala s faktorsko analizo in prepoznala vpliv omenjenih štirih faktorjev na inovativnost oz. inovativno klimo znotraj tima, kar se kaže v uspešnosti celotne organizacije, večji produktivnosti, kreativnosti in inovativnosti.

Pomen timskega dela, predvsem pa sposobnost vodij, je izpostavljeno predvsem zaradi želje poudariti, kako pomembno vlogo ima vodja v organizaciji. Vodja naj bi znal motivirati ljudi, jih povezovati in spodbujati pri delu. Vloga vodje se v procesni organiziranosti spremeni v vlogo skrbnika, ki je kot mentor, trener zaposlenim, jih usmerja in svetuje pri delu, ne pa, da samo deli naloge in jih kontrolira. Zadovoljstvo, lojalnost in motiviranost zaposlenih je močno odvisna od njihovih nadrejenih, kar posledično vpliva tudi na inovativnost in zavzetost zaposlenih.

»Bosses«, ki nadzirajo delo od zgoraj navzdol po hierarhiji, se morajo spremeniti v »colleagues« in »partners« (Mintzberg 2004, 141).

Prednosti in slabosti struktur organiziranosti

Sklepati je mogoče, da ni strukture organiziranosti, ki bi bila najprimernejša za vse vrste organizacij v vseh časih in v vseh družbenih okoljih. Organizacije lahko uspešno delujejo v različnih družbenih okoljih, toda pod pogojem, da svojo strukturo organiziranosti prilagajajo tem pogojem. Ker se družbeno okolje nenehno spreminja, je pomembno, da struktura organiziranosti ni preveč statična. Večina avtorjev se strinja, da večja decentralizacija odločanja omogoča večje zadovoljstvo zaposlenih ter hitrejšo razreševanje nepredvidljivih problemov in izzivov (Schermerhorn, Hunt in Osborn 2004, 185).

Dimovski (2005, 229), Harmon (2003, 55) in Daft (2007, 214) poudarjajo, da je strukturo organiziranosti mogoče načrtovati in postavljati glede na strateške smotre in cilje ter strategijo organizacije. Čista funkcijska struktura organiziranosti je primerna za doseganje notranjih ciljev učinkovitosti, vertikalna pa s specializacijo del in ozkim nadzornim razponom omogoča učinkovito izrabo omejenih virov, vendar takšna organizacija ni prilagodljiva in inovativna. Funkcijska struktura organiziranosti ima veliko prednosti, kot na primer (Jones 2004, 162; Schermerhorn, Hunt in Osborn 2004, 186; Jeston in Nelis 2008, 92): visoka stopnja poklicne specializacije in produktivnosti dela zaradi opravljanja istovrstnih nalog, zagotovljeno je jasno definiranje moči, statusa in ugleda, omogočeno je enostavno usposabljanje zaposlenih in njihov nadzor. Ima pa tudi vrsto pomanjkljivosti. Te so predvsem v pretirani specializaciji, zaradi katere se izgubi povezava med funkcijami, odgovornost za uspešnost organizacije je skrčena le na poslovodstvo organizacije, s takšno strukturo organiziranosti pa tudi ni omogočena avtonomija enot na nižjih ravneh organiziranosti.

Glavne pomanjkljivosti produktne organiziranosti so predvsem v tem, da je treba imeti več osebja z managerskimi sposobnostmi, težave pa nastopijo tudi s koordinacijo različnih organizacijskih enot. S tovrstno strukturo organiziranosti pa sta omogočena decentralizacija odločanja in oblikovanje avtonomnih enot na nižjih hierarhičnih ravneh.

Matrična struktura organiziranosti vključuje konflikt med funkcijskimi in projektnimi vodji. Ljudi in vire je treba razdeliti po projektih, toda kaj je mogoče narediti takrat, ko teh ni dovolj. Težave se pokažejo

tudi pri razdeljevanju stroškov in njihovem ugotavljanju po posameznih projektih. Ima tudi svoje prednosti, kot so npr. učinkovita uporaba virov (spodbuja uporabo strokovnjakov in opreme v več projektih), omogočena fleksibilnost, prilagodljivost organizacije družbenemu okolju ter omogočanje in spodbujanje komuniciranja. Ker odločanje poteka na več ravneh organiziranosti, je potrebnih tudi več informacij, omogoča pa tudi motiviranost in zavzetost članov projektnega tima.

Če se na strukture organiziranosti pogleda še iz sociološkega vidika, je mogoče ugotoviti, da se v bistvu z izbrano strukturo organiziranosti v organizaciji vpliva tudi na tekmovalnost ali sodelovanje, pa tudi, da je v ozadju vedno politika organizacije. Ljudje sodelujejo, da bi opravili skupne naloge, vendar so pogosto v tekmovalnem odnosu zaradi omejenih virov, statusov in možnosti poklicnega napredovanja. Te konfliktnе situacije se najbolj jasno kažejo v hierarhični členjenosti organizacije, ki je oboje – sistem sodelovanja, ki odraža racionalno porazdelitev nalog, in karieristična lestev, ki motivira ljudi, da se »vzpenjajo« po njej (Morgan 2004, 152).

Ericksonova in Gratton (2007, 114–112) opozarjata, da danes na trgu dela poteka močna bitka za talente. Če se ve, da so najpomembnejša temeljna zmožnost vsake organizacije prav ljudje, potem naj bi se zavedali, da je treba pritegniti prave ljudi in jih zato tudi pravilno nagraditi ter motivirati. Florida (2005, 6), ki je v svoji knjigi z naslovom »Vzpon ustvarjalnega razreda« proučeval spremembe, ki so nastajale v družbi najbolj razvitih držav v drugi polovici 20. stoletja, poudarja, da se ustvarjalne osebe naseljujejo v krajih, ki je za njih spodbudno okolje, kraj mora imeti t. i. 3T (tehnologijo, talent in toleranco), da bi privabil ustvarjalne ljudi.

Florida (2005) navaja:

Ustvarjalnost ni otipljivo premoženje, kot so viri rudnin, ki jih lahko shranite ali pa jih osvajate. Ne more se kupiti niti prodajati. O ustvarjalnosti moramo začeti razmišljati kot o skupni dobrini, podobno kot o svobodi ali varnosti. To je nekaj bistvenega, ker pripada vsem nam, vedno se mora hraniti, obnavljati in vzdrževati, sicer bo ušla.

Vršni managerji v organizaciji naj bi se zavedali, da niso vse strukture organiziranosti primerne za vse tipe zaposlenih in naj bi svojo strukturo organiziranosti prilagodili smotrom ter ciljem, vrednotam in željam zaposlenih. Vsi zaposleni zagotovo ne želijo istih stvari in imajo različne

interese. Pogosto je lažje napovedati, kdo bo kupil proizvode, kot pa kje in kakšne zaposlene bodo pridobili za delo v organizaciji. Ericksonova in Gratton (2007) poudarjata, da se v odličnih organizacijah ločijo od povprečnih prav v tem, da razumejo svoje zaposlene, se jim prilagajajo in gojijo močno organizacijsko kulturo, s katero omogočajo močno pripadne (angl. engaged) in ne samo najete (angl. hire) zaposlene. Ljudje, ki se čutijo pripadni organizaciji, katerih vrednote in interesi, cilji ter želje so istovetne s cilji organizacije, so zagotovo uspešnejši na daljši rok. Pri tem Zupančič (2009, 44) poudarja, da so:

[...] ponotranjenje vrednote tisto, kar sploh omogoča družbene (medosebne) odnose. Če si namreč ljudje vrednot ne delijo (angl. shared values), če ima vsak svojo hierarhijo vrednot ali, če je rezerva ponotranjenih vrednot sploh na nizki stopnji, potem spornih točk (konfliktov interesov) v odnosih ni mogoče reševati sporazumno; v posledici narašča število sporov, nesporazumov ipd.⁶

Vsaka izmed omenjenih struktur organiziranosti ima svoje prednosti in slabosti, vendar je danes za uspešna podjetja ali druge organizacije najbolj primerna procesna oblika organiziranosti, saj je ta edina usmerjena h kupcu/odjemalcu. Za vse omenjene strukture organiziranosti je značilno, da se z njihovo pomočjo ukvarjajo predvsem z nalogami, sredstvi, zaposlenimi, z nobeno pa se ne namenja dovolj pozornosti kupcem. Križman (2002, 16) opozarja, da je ključna beseda v funkcijsko organiziranih organizacijah *diferenciacija*, ki predstavlja ključ za učinkovitost in obvladovanje. Za razliko pa je ključna beseda v procesnih organizacijah *integracija*, ki je nujna za današnji čas, ker so se pričakovanja kupcev premaknila od standardiziranih h kupcu prilagojenim izdelkom ali storitvam, ko se življenjska doba proizvodov krajša in hitrost tehnoloških sprememb povečuje. Če pomislimo na izjavo Georga Fisherja iz Moto-role, potem je jasno, da je danes edina prava organizacijska oblika procesna naravnost organizacij (Križman 2002, 17):

Organizacije niso zgrajene tako, da bi služile kupcem, temveč, da

6. Širša posledica tega je Durkheimova dezorganizacija, razpad socialnih in državnih institucij, od zakonske zveze do oblasti kot celote. Če si ljudje ne delijo vrednot, potem je vsak odnos – od tistega med zakoncema do poslovnih partnerstev v gospodarstvu – v nevarnosti, da degenerira v spor. Če si vrednot ljudje ne delijo, razpade družba v prah posameznikov, se atomizira na socialno izolirane individuum. Razpad vrednot Durkheim imenuje *anomija* (Durkheim 2004).

ohranjajo notranji red. Kupcem pa notranji red ne samo, da nič ne pomeni, temveč predstavlja celo oviro. Organizacijske sheme so vertikalne, služenje kupcu pa horizontalno.

Ena izmed prednosti procesne organiziranosti je naravnost k učinkovitosti izvajanja poslovnih procesov in k uspešnosti poslovanja organizacije. Poslovanje je popolnoma naravnano h kupcu. Poleg tega je takšna organiziranost prilagojena za hitre reakcije na spremembe oziroma dogajanje na tržišču. Bistvena prednost procesne organiziranosti se kaže tudi v zmanjševanju števila »vmesnih« vodij, v večini primerov pa tudi števila hierarhičnih ravni vodenja med izvajalci in vodstvom organizacije. Procesna organiziranost ima tudi nekaj pomanjkljivosti, kot npr. določanje in popisovanje ključnih procesov je lahko dolgotrajno in težavno, zahteva spremembo v organizacijski kulturi, oblikovanju delovnih mest, zahteva usposabljanje zaposlenih, omejuje poglobljena specializirana znanja, tradicionalni managerji pa se lahko upirajo predaji moči in avtoritete (Dimovski idr. 2005, 65).

Procesna organiziranost in zadovoljstvo zaposlenih

Procesna organiziranost pomeni tudi zmanjševanje ukazovalne hierarhije in števila vodij, manj birokracije ter pritiska na zaposlene, več sodelovanja, poznavanja smotrov in ciljev organizacije, informiranja ter motiviranja, prepoznavanja lastnega pomena, kar povečuje zadovoljstvo zaposlenih (Ostroff 1999; Spanyi 2006). Zaposleni na nižjih ravneh organiziranosti imajo več odgovornosti in avtonomije pri razreševanju problemov, kar omogoča večjo prilagodljivost in hitrejše odzivanje organizacije (Coutright, Fairhurst in Rogers 1989, 773–802). Raziskovalci, ki so proučevali pomen odnosov med nadrejenimi in podrejenimi v ameriških podjetjih, so ugotovili, da se 40 % zaposlenih ne razume s svojimi nadrejenimi, medtem ko eden izmed treh vodilnih trdi, da je dober manager, dve tretjini zaposlenih se ne identificira s smotri in cilji organizacije ter ni motivirana za doseganje smotrov in ciljev organizacije, prav tako niso zadovoljni z napredovanjem, nagrajevanjem in zavarovanjem, nezadovoljstvo pa se še povečuje. Na drugi strani pa raziskave kažejo, da so v organizacijah (v obdobju 1999 in 2002), kjer so bili sodelavci bolj zavzeti in motivirani, ustvarili tudi do dvakrat več donosa kot v organizacijah, kjer je bila zavzetost sodelavcev manjša (hr.com 2005).

Vodenje organizacij ne bo več možno s slabimi managerji. Skrb tako za zadovoljstvo odjemalcev in hkrati zadovoljstvo zaposlenih zahteva

od lastnikov in vršnih managerjev novi sodelovalen pristop pri organiziranju ter usmerjanju zaposlenih.

Z namenom, da bi dosegli večjo motiviranost zaposlenih, v številnih sodobnih organizacijah uporabljajo različne načine. Daft (2010) npr. navaja naslednje možne programe za povečevanje motiviranosti: plačilo po učinku, udeležba na dobičku, solastništvo, nagrajevanje za znanje, gibljiv delovni čas, nagrajevanje za uspešno vodenje tima in razne nagrade (npr. potovanja, karte za športne prireditve, zastoj dragi izdelki ipd.). Najbolj učinkoviti programi za povečevanje motiviranosti in zavzetosti zaposlenih pa so po Daftu (2010) tisti, ki se ne nanašajo zgolj na denarne ali druge nagrade, temveč opolnomočenje zaposlenih in omogočanje občutka pomembnosti.

Najpomembnejše orodje za motiviranje sodelavcev je delegiranje moči in možnosti odločanja. Številne raziskave namreč kažejo (Gallup 2006; hr.com 2005), da ljudi najbolj motivira njihova osebna uspešnost in osebna izbira pri tem, kako opraviti določeno nalogo in uporabiti svojo kreativnost. Ljudje imajo potrebo po samodokazovanju, saj se le tako počutijo pomembne in uspešne. Zato pa potrebujejo informacije o delu in poslovanju organizacije, znanje in veščine, možnost odločanja in sistem nagrajevanja, ki temelji na uspešnosti organizacije. Dajati smisel delu, ki ga opravljajo sodelavci, je pogoj za zavzetost in *pripadnost* (angl. engagement), kar pomeni, da sodelavci z užitkom opravljajo svoje delo in so zadovoljni s pogoji dela, z veseljem sodelujejo z ostalimi člani tima pri doseganju ciljev organizacije ter vidijo smisel svojega dela (Daft 2010). Yukl (2010) piše o t. i. participativnem managementu, ki sodelavcem omogoča sodelovanje pri sprejemanju odločitev in ima za posledico sprejemanje boljših odločitev, večje strinjanje s sprejetimi odločitvami, večje zadovoljstvo s sprejetimi odločitvami in razvijanje veščin odločanja. Priložnost, da sodelavci lahko izrazijo svoje poglede in predloge, preden je odločitev sprejeta (angl. voice), ima velik vpliv na zadovoljstvo sodelavcev, ne glede na vpliv, ki ga imajo sodelavci na izbrano odločitev (angl. choice). Ljudje morajo imeti občutek, da so pomembni in da lahko vplivajo na doseganje smotrov ter ciljev organizacije, naloga managerjev pa je, da ta njihov vpliv upoštevajo.

Amabilova in Kramer (2007) poudarjata, da kadar morajo ljudje delati skupaj, njihovo uspešnost določajo naslednje sestavine: kreativnost, produktivnost, zavzetost in kolegialnost. »Kadar zaposleni primerjajo dober delovni dan s slabim«, pravita Amabilova in Kramer (2007), »je edina razlika v tem, ali so bili pri delu uspešni ali ne.« Avtorja sta 15 let

raziskovala, kaj vpliva na kreativnost in motivacijo zaposlenih. Ugotovila sta, da na učinkovitost, voljo do dela, inovativnost in kreativnost ter notranjo energijo vplivajo predvsem emocije in zaznavanja delovnega dne; kako srečni so, kako pozitivno vidijo organizacijo, njen management, njihov tim, njihovo delo in sebe. Managerji lahko spodbujajo motivacijo s postavljanjem jasnih ciljev, dopuščanjem avtonomije, zagotavljanjem potrebnih sredstev, pomoči in časa, učenjem na osnovi težav in dosežkov, spoštovanjem ter spodbujanjem pripadnosti (Ama-bile in Kramer 2011, 72). Zato pa so potrebne takšne strukture organiziranosti, s katerimi bo omogočeno spodbujanje zaposlenih k prevzemanju odgovornosti in možnosti, da sami odločajo o aktivnostih, ki se nanašajo na njihovo delo. Nove strukture organiziranosti vključujejo managerje, ki bodo zmožni in pripravljeni sprostiti človeške potencial-e s prepoznavanjem lastnega pomena, smotrov in ciljev organizacije, komuniciranjem, spodbujanjem, motiviranjem, zmanjševanjem birokracije ter pritiska na zaposlene in s timskim delom, kar pomeni, da naj bi se tradicionalna načela delovanja managementa precej spremenila. V sodobni družbi (uporabljajo se tudi izrazi, kot npr., družba znanja, inovativna družba, trajnostna družba ipd.) naj bi managerji obvladovali dodatne, nove sposobnosti, zlasti v povezavi z ravnanjem z ljudmi na vseh ravneh organiziranosti. Zato se v zadnjem času oblikuje novi pogled na management, na management kot zbir *kompetenc*, ki pomenijo vrednote, znanje in veščine ter jih je treba izkazovati v uspešnem managerskem sodelovanju.

2.5 Povzetek

Značilnost današnjega družbenega, socialnega in poslovnega okolja, v katerem organizacije delujejo, je velika dinamičnost ter kompleksnost. Predvsem vedno večja »turbulentnost« ustvarja nestabilne razmere, v katerih je snovanje smotrov in ciljev razvoja organizacij vse težje ter prepleteno. To zahteva od organizacij kontinuirano inovativnost in stalno pripravljenost za hitrejši odgovor na zahteve ter pričakovanja družbenega okolja. Nenehne, hitrejša in pogostejša družbene, gospodarske ter politične spremembe in vse večja konkurenčnost čedalje bolj ogrožajo uspešnost poslovanja v organizacijah ter njihov obstoj. Nova ekonomija, globalizacija in spremembe v družbenem okolju organizacije predstavljajo nov izziv za management in managerje.

Spremembe v družbenem okolju zahtevajo korenito spremembo tradicionalnega razmišljanja o strukturah organiziranosti ter posledično

delovanja in organiziranosti organizacije oz. podjetja, v katerem želijo biti uspešni ter preživeti v novih razmerah. V skladu z omenjenimi spremembami se danes v organizacijah spreminjajo v fleksibilne, decentralizirane strukture, ki poudarjajo horizontalno in prečno sodelovanje.

Osnovni problem pri oblikovanju strukture organiziranja je zasnovati in zagotoviti celoto tako vertikalnih kot horizontalnih ter prečnih informacijsko-komunikacijskih povezav, s katerimi se podpira delovanje organizacije pri doseganju njenih smotrov in ciljev. V organizaciji se lahko odločijo za tradicionalne načine organiziranja, ki temeljijo na vertikalni komunikaciji in nadzoru (hierarhiji in avtoriteti), ali pa pri oblikovanju strukture organiziranosti upoštevajo horizontalne povezave, ki vodijo k sodelovanju in koordinaciji, kar vpliva na zmanjšanje (hierarhičnih ravni in obsega) obvladovanja.

Za sodobna podjetja in druge organizacije je značilna horizontalna (procesna) struktura organiziranosti. Ta struktura organiziranosti temelji na horizontalnih tokovih dela ali na procesih, manj pa na oddelčnih funkcijah. Vertikalna struktura organiziranosti je opazno sploščena. Temeljna delovna enota so samousmerjeni timi. Mej med oddelčnimi funkcijami skorajda ni, saj time sestavljajo ljudje iz različnih funkcijskih področij. V vsaki organizaciji potrebujejo kombinacijo vertikalnih in horizontalnih povezav, pravšnje ravnotežje, ki ustreza njihovim specifičnim potrebam, pa naj bi iskali managerji. Klasične strukture organiziranosti, s katerimi se poudarjajo npr.: velikost, jasnost vlog, formalizacija, specializacija in nadzor, pri ravnanju z izzivi sodobnega družbenega okolja niso v veliko pomoč. Z novo paradigmo o strukturah organiziranosti se izraziteje poudarja pomen učenja, hitrosti, prilagodljivosti, inovacij in povezav prek funkcionalnih in drugih mej organizacij. Strukture organiziranosti naj bi sploščile, nadzorni razpon pa razširil, kar naj bi omogočalo vzpostavitev novih načinov dela.

Pri proučevanju struktur organiziranosti so predstavljena teoretična izhodišča številnih tujih in domačih avtorjev o pomenu in vlogi sodobnih oblik organiziranosti, s katerimi se v podjetjih in drugih organizacijah prilagajajo vedno bolj zahtevnemu družbenemu okolju za doseganje uspešnosti. Številne raziskave kažejo na povezanost horizontalnih struktur organiziranosti z uspešnostjo, zato bo, v nadaljevanju, v empirični raziskavi proučevan vpliv sodobne, procesne oblike organiziranosti na uspešnost podjetja, pri čemer bo poudarjena vloga vršnih managerjev, ki naj bi bili nosilci tovrstnih sprememb v organizacijah.

3 Management in kompetence kot temeljni koncept uspešnosti organizacije

Proces globalizacije in ekonomija znanja spreminjata vloge današnjih managerjev. Specifična in tehnična znanja dopolnjujejo kreativno mišljenje, pripravljenost in sposobnost za učenje, komunikativnost in čustveno inteligenco, fleksibilnost in samoiniciativnost. Današnji managerji potrebujejo t. i. softer skills, kot so voditeljstvo (leadership), ravnanje z ljudmi in timsko delo, saj se bodo le tako sposobni prilagajati ter odzivati na spremembe. Namen poglavja je opredeliti pojem, vlogo in pomen managerskih kompetenc za uspešnost podjetja ali druge organizacije. Opisani bodo pojmi uspešnost organizacije, dodana vrednost, voditeljstvo kot osnova uspešnosti organizacije ter kompetenc vršnih managerjev.

3.1 Pojem uspešnosti organizacije

Na vprašanje, kaj je uspešnost organizacije, ni povsem enostavno odgovoriti. Uspešnost je lastnost, značilnost uspešnega: uspešnost poslovanja, uspešnost metode ali uspešnost pri delu oziroma v poklicu. Uspevati pomeni, da s svojim delom in prizadevanjem dosegamo takšne izide, kot se želi, pričakuje (podjetje dobro uspeva, gospodarsko uspevati itd.) (Markič 2004, 136). Pojem uspeh je povezan z uspehom dela, glagolska izpeljava je uspešnost, ki se nanaša na končno stanje kot izid neke dejavnosti (Ivanko 2004, 254). Za to, da bi bila organizacija lahko uspešna, potrebuje smotre in natančno določene cilje ter primerno strategijo, da bi jih dosegla (Daft 2007, 22). Če ne merimo uspešnosti, enostavno ne moremo obvladovati organizacije (Jeston in Nelis 2008, 160). Uspešnost (angl. effectiveness) pomeni proizvajati (nuditi, oskrbovati) izdelke, storitve ali procese, ki za kupca predstavljajo vrednost (Daft 2010, 7).

Tavčar (2002, 84) poudarja, da je nemogoče dobro voditi organizacijo, če ni kazalnikov, meril in standardov uspešnosti. Merila uspešnosti naj bi bila takšna, da je podatke o merjenih količinah mogoče redno pridobivati iz obstoječega informacijsko-komunikacijskega sistema. Tavčar (2002, 84) navaja osem področij merjenja uspešnosti: donosnost, ren-

tabilnost, produktivnost, ekonomičnost, tržnost, prožnost, uglednost in kakovost življenja sodelavcev.

Najstarejše in najbolj uporabno managersko orodje za merjenje uspešnosti so: denarni tok (cash-flow) in načrt likvidnosti ter merila, kot so razmerje med neplačanimi dolgovi in dohodki, skupnimi terjatvami, prodajo itd. Vse dotlej, dokler poslovanje ni takšno, da je dobiček večji kot so stroški kapitala, organizacija ne ustvarja blagostanja, ampak ga uničuje. Organizacije so plačane zato, da ustvarjajo blagostanje in ne za obvladovanje stroškov (Drucker 1998, 12–13). Področje, na katerem so potrebne informacije o uspešnosti, je področje urejenosti redkih – nezadostnih sposobnosti kapitala in uspešnih ljudi. Najbolj redka sposobnost v vsaki organizaciji so uspešni ljudje, ki naj bi jih managerji v prizadevanju za ustvarjanje blagostanja razporejali bolj vsebinsko in premišljeno, kot to počnejo s kapitalom (Drucker 1998, 17–19). Vsekakor imata pri tem glavni vlogi pravilno organiziranje in vodenje dela. Uspešnost podjetja ali druge organizacije ni zgolj posledica dobrega dela v posameznih organizacijskih enotah, ampak tudi uspešnega usklajevanja dejavnosti, ki jih izvajajo v organizacijskih enotah. V močnih podjetjih in drugih organizacijah razvijajo superiorne zmožnosti za ravnanje s temeljnimi procesi. V organizacijah, v katerih želijo biti uspešni, so prisiljeni svoje konkurenčne prednosti iskati tudi zunaj lastnih dejavnosti, v vrednostnih verigah svojih dobaviteljev, distributerjev in kupcev (Kotler 2004, 71). Organiziranje in oblikovanje struktur organiziranosti je temeljnega pomena za uspešnost organizacije.

Peters in Waterman (1982, 65–85) sta že pred leti opozarjala, da so uspešni v tistih podjetjih, ki so usmerjena na tržišče, imajo občutek za potrebe kupcev ter porabnikov in so se sposobni tem zahtevam tudi prilagajati. McKinseyjev model, ki je nastal na osnovi raziskave Petersa in Watermana (*In Search of Excellence*), je poudaril, da so prve tri sestavine (strategija, struktura in sistemi) le t. i. hardware uspeha. Naslednje štiri (slog, spretnosti, zaposleni in skupne vrednote) pa so t. i. software. Prva »mehka« sestavina, slog, pomeni, da je zaposlenim v podjetju skupen način razmišljanja in obnašanja, druga sestavina »veščine in znanja« pa pomeni, da imajo zaposleni znanja, potrebna za izvedbo strategije podjetja. Tretja sestavina, tj. »zaposleni«, pomeni, da je podjetje zaposlilo sposobne ljudi, jih dobro usposobilo in jim dodelilo prava delovna mesta. Četrta sestavina, »skupne vrednote«, pomeni, da so zaposlenim skupne iste vodilne vrednote. Kadar so te sestavine prisotne, so v podjetjih uspešnejši (Kotler 2004, 110).

Collins in Porras (2005, 19) sta v svoji šestletni raziskavi ugotavljala značilnosti uspešnih, vizionarskih podjetij in navajata, da vizionarska, uspešna podjetja odlikujejo stalne ključne vrednote ter smotri, ki se naj ne bi spreminjali, in poslovne prakse, strategije ter cilji, ki naj bi se nenehno spreminjali, kot odgovor na zahteve družbenega okolja.

Kaplan in Norton (2006, 100–109) poudarjata, da uspeha podjetja ne merimo samo s fizičnimi in finančnimi sredstvi, ampak je za uspeh podjetja mnogo bolj pomembno, kako znajo managerji povezovati t. i. neotipljivo (angl. intangible) premoženje, kot so znanje zaposlenih, raziskave in razvoj ter informacijsko-komunikacijska tehnologija s potrebami in željami kupcev oz. odjemalcev. Uspešna podjetja se razlikujejo od manj uspešnih predvsem po tem, kaj znajo, kako opravljajo svojo dejavnost, kako uspešno in hitro uvajajo novosti (Davenport in Prusak 2000, 12). Kaplan in Norton sta razvila uravnoteženi sistem kazalnikov za usmerjanje poslovanja in doseganje odličnih poslovnih izidov v prihodnosti. Uravnoteženi kazalniki predstavljajo okvir, s pomočjo katerega lahko v podjetju uresničijo strategijo ustvarjanja vrednosti (Kaplan in Norton 2004, 7).

Če želi biti organizacija uspešen usmerjevalec sprememb, mora razviti politiko podjetja za načrtovano inovativnost. Načrtovana inovativnost spodbuja celotno organizacijo, da v spremembah išče priložnosti (Jones 2004, 15). Pri merjenju uspešnosti organizacije Jones (2004, 17) navaja tri pristope, in sicer:

- zunanji pristop (vrednoti sposobnost organizacije, kako upravlja in ustvarja vrednost za kupca – nizki stroški, kakovost, tržni delež, cena delnic, podpora lastnikov);
- notranji pristop (vrednoti sposobnost inovativnosti in prilagodljivosti – število novih izdelkov ali storitev, zadovoljstvo in motivacija zaposlenih, kratki dobavni roki);
- tehnični pristop (vrednoti sposobnost, kako hitro organizacija pretvori znanje in surovine v proizvod – kakovost, stroški proizvodnje, zmanjšanje stroškov proizvodnje).

Podjetja naj bi bila v poslovanju učinkovita, izidi, ki nastajajo, so učinki, biti pa morajo takšni, da so zanimivi za družbeno okolje. Če jih to prizna, torej kupi, potem je mogoče govoriti o uspehu in gmotni možnosti za uresničevanje interesov. Učinki so dobri le, če so pravi, kar pomeni, da je tisto, kar je iskano na tržišču, kar je v zeleni kakovosti, kar je v pravi količini in kar je ob pravem času ter to, kar kupec pričakuje.

Zato je treba delati »prave stvari«, na »pravi način« in pravočasno (Kralj 2003, 200).

Dosedanja prizadevanja, ki so bila usmerjena predvsem v proizvodnjo in informacijsko-komunikacijsko tehnologijo, so povzročila predvsem povečanje produktivnosti. Na povečanje uspešnosti to nima posebnega vpliva. Povečanja uspešnosti ni brez inoviranja managementa (Davenport in Prusak 2000), prav to pa predstavlja ozko grlo. Za uspešnost podjetja je najbolj odgovoren vršni management in ni uspešnosti brez prilagajanja ter nenehnega spreminjanja, tako tehnologije, znanja in načina oziroma organiziranja dela.

Leta 2005 je de Waal s svojim timom opravil raziskavo v 91 visoko uspešnih podjetjih in prišel do naslednjih ugotovitev (Jeston in Nelis 2008, 11):

- delničarji so izgubili več vrednosti v zadnjih petih letih samo zaradi nepravilnega vodenja, napačnih odločitev in slabe izvedbe strategije, kot pa zaradi vseh neuspešnih preteklih združitve;
- čas, ki ga vršni managerji preživijo na vodilnih položajih, se je skrajšal od povprečno 10 let (izpred 20. let) na 2,5 leta;
- več kot 50 % vršnih managerjev sprejema odločitve po občutku, ne pa na osnovi neomajnih dejstev;
- dobički so se v zadnjih letih močno povečali, na drugi strani pa stalno upada zadovoljstvo kupcev, kar je zaradi vedno slabše kakovosti proizvodov;
- od nedavnih združitve in prevzemov je bilo samo 17 % uspešnih, 30 % jih ni pomenilo nobene razlike v uspešnosti, 53 % pa je pomenilo zmanjšanje vrednosti podjetja;
- vzrok za krizo v večini podjetij povzročijo notranji dejavniki, med katerimi so najpogostejši predvsem nesposoben management (v 48 % primerov) in neprimeren informacijsko-komunikacijski sistem (v 42 % primerov).

Osnovna ugotovitev raziskave je bila, da je visoko uspešna tista organizacija (Jeston in Nelis 2008, 11):

[...] ki na dolgi rok dosega boljše rezultate od svojih konkurentov, ki se je sposobna hitro prilagajati spremembam okolja, ki zna postaviti in povezati primerno organizacijsko strukturo ter nenehno izboljševati temeljne zmožnosti in ravnati s svojimi zaposlenimi kot najpomembnejšo konkurenčno prednostjo.

Z uspehom podjetja je tesno povezan tudi ugled podjetja, zlasti razvojno in dolgoročno. Ugled podjetja je njegovo dobro ime (podoba, imidž), zaradi katerega se njegovi proizvodi bolje prodajajo. Ugled sestavlja urejenost in uglednost. Urejenost je verjeten pogoj za uglednost ter se nanaša na notranje odnose in ustvarjalnost. Urejenost podjetja je odvisna od vedenja ljudi v podjetju, predvsem glede medčloveških in medoddelčnih oz. organizacijskih odnosov na eni strani ter, če so oboji dobri, od sproščanja ustvarjalnosti v inovacijski dejavnosti, obvladovanja kakovosti izdelkov in storitev ter njihovem oblikovanju (Kralj 2003, 204).

Pri tem je treba paziti, da delovne naloge (opravila, naloge) dobijo osebe s pravimi sposobnostmi in da jim je omogočeno izobraževanje za izvajanje opravil, za katera so odgovorni. Na uspešnost organizacije vplivajo tako strukture organiziranosti, kot sposobnosti (kompetence) vodilnih, ki morajo znati voditi ljudi, da bodo ti postali inovativni, motivirani in kreativni.

Dodana vrednost

V novi ekonomiji, s čedalje bolj ozaveščenimi kupci, so lahko v podjetju in drugi organizaciji uspešni zgolj tako, da jim posredujejo superiorno vrednost. To zahteva naslednjih pet zmožnosti: razumevanje vrednosti za kupca, ustvarjanje vrednosti za kupca, posredovanje vrednosti za kupca, doseči vrednost za kupca in ohraniti vrednost za kupca (Kotler 2004, 70). Kotler (2004, 11) vrednost opredeljuje kot razmerje med tistim, kar kupec dobi, in tistim, kar za to da. Kupec dobi koristi in prevzame breme stroškov. Koristi vključujejo funkcionalne in čustvene koristi. Stroški vključujejo denarne izdatke, čas, energijo in psihični napor. Zato je vrednost razmerje med koristmi in izdatki, kakor je to prikazano v nadaljevanju:

$$vrednost = \frac{koristi}{izdatki}.$$

Kos (2000, 19) poudarja, da uspešnost podjetja omogoča visoka dodana vrednost (angl. added value).¹ Ta je edini in ključni vir konkurenčnosti. Če v podjetju dosežejo visoko dodano vrednost, imajo možnosti

1. Termin dodana vrednost (angl. EVA – economic value added) so začeli uporabljati v svetovalnem podjetju Stern Stewart & Co in izvira od ekonomista Alfreda Marshalla, ki je pred 100 leti razvil koncept »ekonomski dobiček«. Economic value added (EVA) = čisti dobiček – stroški kapitala (Christopher 2005, 88).

vlaganja v raziskave in razvoj ter tako iščejo inovativne razrešitve za prenovljene proizvode. Dodana vrednost je pomembno sredstvo za merjenje izidov podjetja ali druge organizacije. Opredeliti jo je mogoče kot povečanje tržne vrednosti, ki je posledica povečanja kakovosti poslovnih učinkov (izdelkov, storitev in procesov). Ugotoviti jo je mogoče tako, da se prodajna vrednost poslovnih učinkov zmanjša za nabavno vrednost potrebnih prvin. Dodana vrednost pomeni vrednost, ki jo v podjetju dodajajo kupljenemu blagu, surovinam ali storitvam, da jih prodajo kupcu, pri čemer je to izdelek, storitev ali proces, ki ga kupec porabi za nadaljnjo proizvodnjo in predelavo, ali pa je to končni proizvod (Kos 2000, 17).

Dodana vrednost je ekonomski iztržek, ki ga lahko v podjetju razdelijo za svoje potrebe. Pretežni del pokriva plače in prispevke, sledijo amortizacija, kot poraba fiksnega kapitala, ter posredni davki. Kar ostane, je presežek, ki ga lahko v podjetju porabijo za izplačilo dividend lastnikom, ga prenesejo v rezerve ali pa porabijo za naložbe. Dodana vrednost kot vir bogastva podjetja pomaga ustvarjati poslovno in tržno podobo podjetja. Pomemben je tudi vpliv na lokalno javnost, npr. zaradi prispevka podjetja lokalni javni komunalni ureditvi, sponzoriranja kulturnih in drugih prireditev, dobrodelnih akcij ipd. Vse to pomaga graditi naklonjenost kupcev (Kos 2000, 19). Izkaz dodane vrednosti priča o skrbi podjetja za blaginjo družbe. Obstoje podjetja namreč prebivalstvu zagotavlja delovna mesta, država lahko pobere več dajatev, vlagatelji kapitala in posojilodajalci pa so nagrajeni za tveganje, ki je posledica njihovih naložb vanj. Cilj podjetja ni le maksimiranje dobička, temveč tudi ustvarjanje visoke dodane vrednosti (Buležan 2008, 379–390). Stern, Shiely in Ross (2003, 57) opozarjajo, da cilj vodilnih danes ni več le povečati vrednost za delničarje, temveč uskladiti interese delničarjev in drugih udeležencev. Vse z namenom ustvarjanja vrednosti – maksimiranje vsote celotnega premoženja – za vse vpletene skupine. To je smoter in cilj, ki naj bi ga, po letih brezbriznosti, sprejeli v vseh podjetjih, ki so usmerjena v prihodnost.

Prizadevanja za dvig konkurenčnosti se zato enačijo s prizadevanji za dvig dodane vrednosti. Sestavljena so iz nešteto možnosti v organizaciji, poslovanju, načrtovanju, logistiki, tehnologiji, razvoju, nabavi, izobraževanju in povezovanju v kooperacijske mreže (Kos 2000, 20). Vse to zahteva premišljeno organiziranost in strategijo. Ker je to vseobsežen projekt, naj bi managerji ustanovili tim, sprožili management sprememb in izdelali projekt ustrezne organiziranosti.

Kako povečati vrednost za vse skupine udeležencev? Delovanje managementa je v vsakem podjetju drugačno, odvisno od konkurenčnega položaja podjetja, lastnih zmogljivosti in notranjih operativnih izzivov. Veda o ekonomski dodani vrednosti daje jasen in enostaven cilj – proizvajati trajna povečanja ekonomske dodane vrednosti, skupaj z močnimi spodbudami za motiviranje tako managementa kot zaposlenih na nižjih ravneh, vse do neposrednega proizvodnje proizvodov (Stern, Shiely in Ross 2003, 58).

Za ustvarjanje največje možne dodane vrednosti za delničarje naj bi bilo vodstvo podjetja in, v idealnem primeru, vsi zaposleni predani ustvarjanju vrednosti v različnih razmerjih podjetja z zaposlenimi, strankami, dobavitelji in vpletenimi skupnostmi. Najpomembnejše funkcije, ki vpletajo zaposlene v postopek ustvarjanja vrednosti, so razvoj novih proizvodov in procesov, proizvodnje ter podpora in razvoj zaposlenih. Čeprav je razvoj zaposlenih morda najbolj zapostavljena funkcija v mnogih organizacijah, ima največje možnosti dodajanja prikritih in neomejenih dodanih vrednosti. Njen namen je navdihniti in motivirati vse zaposlene za doseganje smotrov ter ciljev organizacije. Nabava in prodaja (trženje) sta funkciji, ki sta gonilo vrednosti za stranke. Ključ do odnosov z dobavitelji sta logistika in tehnične zmogljivosti. Razvoj skupnosti sestavlja izdelava dogovorov med lokalno politično oblastjo in podjetjem. Dogovori v obliki davčnih spodbud, finančne podpore, razvoja zemljišč ali drugih oblik pomoči so gonilo vrednosti v odnosih z medsebojno koristjo.

Pri tem avtorji poudarjajo pomembnost tega, da se posamezne funkcije ustvarjanja vrednosti ne povezujejo z organizacijskimi enotami v podjetju. Za uspeh naj bi v podjetju izbrali pravo strategijo poslovanja, ki naj bi ji prilagodili tudi novo strukturo organiziranosti. Nova strategija, vstavljena v zastarelo strukturo organiziranosti, bo »šepala« že od začetka. Za večino organizacij, ne glede na velikost ali zrelost, sta prava odgovora segmentacija in decentralizacija. Stern, Shiely in Ross (2003, 47) poudarjajo, da naj bi v organizacijah uvedli »notranja pravila igre«, ki razdelijo pravice odločanja med primerne ljudi in hkrati uvedejo nadzorne mehanizme, ki jih sestavljajo sistemi merjenja uspešnosti poslovanja in vrednotenja ter sistemi nagrajevanja in kaznovanja. Poslovno okolje podjetja oblikuje njegovo strategijo, strukturo in dodeljevanje pravic odločanja, strategija podjetja pa skupaj s strukturo organiziranosti spodbuja med posamezniki vedenje, ki ustvarja dodano vrednost.

Uspešnost projekta povečanja dodane vrednosti se meri s številnimi spremenljivkami. Kos (2000, 86) navaja npr. številne kazalnike in merila za doseganje visoke dodane vrednosti, kot so:

- *kosmata dodana vrednost*: vrednost čistega proizvodjanja, prodajna vrednost minus stroški za kupljeni material, dela in storitve. Merila: stroški za kupljeni del proizvodjanja, provizija posrednikom za prodajo, dodana vrednost na zaposlenega;
- *dobičkonosnost*: pove presežek po pokritju vseh stroškov. Merilo: čista prodajna vrednost, dobiček po odbitju vseh davkov, vračilo na sredstva (ROA), vračilo na kapital (ROE), prihodek na zaposlenega;
- *konkurenčnost*: obseg, v katerem v podjetju uspevajo proti konkurenci. Merilo: % tržnega deleža na trgu;
- *uspešnost*: doseganje izidov z najmanjšim odpadnim virom. Merilo: porabljeni viri na enoto proizvoda, obdelavni čas na enoto, odpadki materiala, povprečno število enot izdelka ali storitve na zaposlenega;
- *kakovost*: stopnja izpolnitve zahtev ali specifikacij. Merilo: % izdelkov ali storitev od celote, ki ne izpolnjujejo meril kakovosti, število ur za popravilo nekakovostnih proizvodov;
- *zadovoljstvo kupca*: stopnja zadovoljstva kupca z dobavo. Merilo: delež zadovoljstvenih dobav od celote, zamudni penali na zaposlenega;
- *gospodarnost*: stopnja izkoriščanja kupljenega materiala ali surovin. Merilo: število izdelanih izdelkov, prodanih, odposlanih, število kupcev z izpolnjeno dobavo, število dokončanih projektov;
- *inovacije*: obseg proizvodjanja novih idej. Merilo: število patentov, število novih izdelkov in razvitih storitev, število koristnih predlogov ali izboljšav, delež novih proizvodov;
- *kakovost delovnega življenja*: delovno okolje, ki ga vrednotijo zaposleni. Merilo: zadovoljstvo zaposlenih, stopnja odsotnosti iz dela, število delovnih nezd.

Zgolj odločitev za povečanje dodane vrednosti v podjetju še ni dovolj, če ne vodi do dejanj. Strategija ne pomeni za organizacijo nič, če je ne uvedejo. Zato so nujne veščine managementa, saj gre za dejanje, ki posega v temelje organiziranosti in v vse sestavine njenega delovanja. Vodilni v podjetju naj bi zato znali izkoristiti motivacijo zaposlenih, pri čemer je ključen vizionarski pristop, komunikacija z zaposlenimi, izobraževanje in usposabljanje. Zaradi tega je v nadaljevanju predstavljena vloga managementa, kot osnova za uspešnost organizacije.

Voditeljstvo kot osnova uspešnosti organizacije

Voditelji naj usmerijo zaposlene v pravo smer, pridobijo njihovo zavezanost za izpolnjevanje poslanstva organizacije in jih motivirajo za doseganje skupno postavljenih ciljev. Pri tem naj bi ločili pojma management in voditeljstvo (ang. leadership). Vodenje kot management obstaja za zagotavljanje smotrov in ciljev organizacije, medtem ko se vodenje pojavi, ko nekdo želi vplivati (motivirati) na vedenje posameznika ali skupine v organizaciji (Možina 1994, 17). Vodenje zajema opravljanje nalog s pomočjo ljudi, z vplivanjem na medsebojne odnose v organizaciji, oz. je delovanje s pomočjo ljudi, zaposlenih v podjetju, za doseganje organizacijskih ciljev (Možina 1994, 6). Vodja je dejavnik, ki ima s svojim delovanjem ključen vpliv na ljudi, na njihove aktivnosti, ima pristojnosti, odgovornosti in tudi moč, da sproži procese spreminjanja. Vodja (leader) ima sposobnost, da prepozna določeno situacijo in vzroke zanjo ter reagira s kombinacijo primerne vedenja (Wilson 2010, 151). Pri operativnem vodenju (upravljanju, angl. management) gre za vzpostavitev strukture, ki vključuje (Kaplan in Norton 2006, 100–109; Jeston in Nelis 2008, 133; Daft 2010, 5; Wilson 2010, 145): izdelavo načrtov in podrobnosti, vzpostavljanje strukture za doseganje ciljev, spremljanje napredka v primerjavi z načrti, uresničevanje, merjenje in doseganje izidov, ki jih pričakujejo drugi. Manager je reševalec težav, njegovo vprašanje pa se vedno glasi. »Kakšni problemi morajo biti razrešeni in kateri so najboljši načini za doseganje smotrov in ciljev« (Zaleznik 2004).

Pri voditeljstvu pa gre za odnose, za uspešno uvajanje sprememb in prilagajanje, ki zajema: razvijanje in uresničevanje vizije za prihodnost in kje želimo biti, izbiranje pravih ljudi in usmerjanje teh, motiviranje, navduševanje zaposlenih in spodbujanje energije v njih, da bi lahko premagali vse ovire, ki jim stojijo na poti, uvajanje sprememb pri metodah in proizvodih, da bi organizacija ostala konkurenčna, ter graditev zaupanja (Wilson 2010, 145). Voditeljstvo je proces dajanja smisla človeškemu delu, tako je mogoče doseči njihovo zavzetost in pripadnost (Drath in Palus 1994, 4). Za Spanya (2006, 38) so voditelji tisti, ki dobro poznajo svoje ljudi in svoje delo, ostajajo realni, postavljajo jasne cilje in prioritete ter znajo pravilno nagrajevati zaposlene. Bennis (2009, 26) poudarja, da je osnova voditeljstva karakter. Karakter voditelja je pomemben bolj kot katera koli druga značilnost. Stogdill (1974, 259) je po obsežni raziskavi literature o vodenju zaključil, da »obstaja mnogo definicij, kaj pomeni leadership, vsem pa je skupno dejstvo, da gre za

osebo, ki si prizadeva določiti in doseči neko zamisel oz. cilj«. Novejše raziskave opisujejo pojem voditeljstvo z izrazi, kot so: lastnosti, vedenje, vpliv, vzajemno delovanje, medsebojne odnosi. Yukl (2010, 26) je podal naslednjo definicijo:

Leaderstvo je proces vplivanja na druge, da bi ti razumeli in se strinjali, kaj in kako je treba delati in s kakšnimi napori, da bi se dosegli skupni cilji.

Definicija ne vključuje samo procesa vplivanja, ampak tudi pripravljenost posameznika ali skupine, da se dosežejo prihodnji cilji in izzivi (Wilson 2010, 144). Voditeljstvo pomeni uravnoteženje konkurenčnih zahtev in vključevanje zaposlenih v skupne cilje (Wilson, Lenssen in Hind 2006, 3). Jeston in Nelis (2008, 124) leaderje opisujeta tako:

Leaderji priznavajo, da ne poznajo odgovorov na vsa vprašanja in vključujejo svoje sodelavce v odločevalski proces. Leaderji pokažejo sodelavcem, da cenijo njihov prispevek.

Kotter (1999, 6) razliko med managementom in leaderstvom opiše tako: »Management obvladuje kompleksnost, leaderstvo pa obvladuje spremembe.« Kotter poudarja, da sta management in leaderstvo komplementarna ter v današnjem spremenljivem svetu ne moreta delovati drug brez drugega. Managerji predstavljajo stabilnost, voditelji stremijo k spremembam in samo v organizaciji, v kateri upoštevajo obe strani, lahko uspevajo v turbulentnih časih.

Vsak manager pa ni tudi vodja in ni nujno, da je vsak vodja tudi manager (Zaleznik 2004; Yukl 2010, 24). Mnogi so odlični managerji, ne pa tudi vrhunski voditelji, ki bi navdihnili in za seboj potegnili navdušeno množico v podjetju (Musek Lešnik 2008, 191). Jeston in Nelis (2008, 130) opozarjata, da v organizacijah delajo največjo napako, ko na vodilna mesta postavljajo tehnično kompetentne ljudi. Pri tem sicer lahko vrhunski strokovnjaki na določenem področju izgubijo zaupanje sami vase, ker ne zmorejo popeljati ljudi, da bi jim sledili, ravno zato, ker nimajo vodstvenih veščin.

Definicija, ki ločuje managerje od voditeljev, temelji na dejstvu, da imajo različne vrednote in osebnostne lastnosti (Bennis in Nanus 1985, 21). Managerji si prizadevajo za stabilnost, učinkovitost, so brezosebni, prevzemajo tveganje in so usmerjeni predvsem v kratkoročne izide. Voditelji pa cenijo predvsem fleksibilnost, inovativnost, cenijo ljudi enako kot ekonomske izide, usmerjeni pa so predvsem na ustvarjanje in doseganje dolgoročnih smotrov, ciljev in strategij. Managerji skrbijo pred-

vsem za to, kako so stvari narejene, voditelji pa skrbijo za to, kaj stvari oz. izidi pomenijo za ljudi. Managerji so ljudje, ki delajo stvari prav, medtem ko so voditelji ljudje, ki delajo prave stvari (Bennis in Nanus 1985, 21; Blank 2001, 18).

Tako kot se razlikujejo posamezne definicije, kaj voditeljstvo je in kako se razlikuje od pojma management, obstaja tudi več različnih pogledov na to, kako se kaže vpliv voditeljstva na uspešnost organizacije.

Najbolj običajno merilo za ugotavljanje uspešnosti voditeljstva je uspešnost posameznika ali tima posamezne organizacijske enote in njihovo doseganje ciljev. Kot merilo se običajno uporabljajo kazalniki, kot so: velikost prodaje, dobiček, dodana vrednost, tržni delež, donosnost sredstev, investicij in kapitala, produktivnost ter stroški na enoto (Yukl 2010, 28). Medsebojni odnosi, zavzetost zaposlenih in njihovo zaznavanje pa so naslednji indikatorji uspešnosti voditeljstva. Postavlja se vprašanje: Kako dobro voditelji zadovoljujejo potrebe in pričakovanja zaposlenih? Ali zaposleni sledijo vodji, mu zaupajo, ga spoštujejo, izpolnjujejo zahtevane naloge ali jim nasprotujejo, ignorirajo in jih zavračajo? Ali voditelji skrbijo za boljše pogoje dela, skrbijo za izpopolnjevanje znanja in veščin zaposlenih, za osebno rast ter razvoj? Zadovoljstvo zaposlenih se običajno meri z anketami in intervjuji. Neuspešnost voditeljstva pa se največkrat kaže v absentizmu, nenehnih dopustih, pritožbah, prošnjah za zamenjavo delovnega mesta, slabih izidih dela in raznih sabotajah ter namernih poškodbah opreme in delovnih sredstev.

Howardova in Wellins (2008, 1–7) na osnovi raziskave Global Leadership Forecast iz leta 2008, v kateri je sodelovalo 1.493 kadrovskih managerjev in 12.208 managerjev iz 76 držav, ugotavljata, da zadnja leta močno upada zaupanje v management po vsem svetu in da večina managerjev ni zadovoljna z možnostmi razvoja svojih sposobnosti v organizacijah.

Uspešnost vodje se največkrat kaže kot njegov prispevek k doseganju sodelovanja, zavzetosti in zaupanja zaposlenih, da bo skupina ali posameznik dosegel zastavljene smotre in cilje. Pri tem naj bi vodja sprejemal odločitve in razreševal probleme na konstruktiven način. Težko je ocenjevati uspešnost vodje, če se govori o tako različnih merilih, še posebej, če ni jasno, katero merilo je najpomembnejše. Izbira primerne kriterija je odvisna od ciljev in vrednot ljudi, ki merijo uspešnost, ljudje pa imajo različne vrednote. Za vodilni management so npr. pomembni drugi kriteriji kot za kupce, zaposlene ali lastnike (Yukl 2010, 29).

3.2 Pojem kompetenc

Osnova vsake uspešne aktivnosti so kompetence posameznika ali organizacije. V današnjem konkurenčnem okolju postaja vedno bolj pomembno, kako v organizacijah gradijo in izkoriščajo svoje konkurenčne aktivnosti (Sanghi 2007, 3). Zadnja leta je predvsem vedno več poudarka na strategiji organizacije, predvsem na tem, katere ključne kompetence potrebuje, da lahko tekmuje na vedno bolj zahtevnem trgu. Pojem (ključne kompetence) je postal zanimiv po objavi članka z izvirnim naslovom *The core competence of the organisation*, avtorjev Hamela in Prahalada, objavljenega leta 1990. Avtorja trdita, da so ključne kompetence tiste, ki jih v podjetju gradijo na t. i. nevidnih sredstvih (ang. *intangible assets*), ki jih je težko posnemati in omogočajo ustvarjanje edinstvene vrednosti (ang. *unique value*) svojim kupcem oz. odjemalcem ter povzročajo fleksibilnost in hitro odzivnost organizacije na spremembe v družbenem okolju (Fleury in Leme Fleury 2005, 39–57).

Sposobnost organizacije, kjer se lahko pravočasno odzove na zahteve spreminjajočega se družbenega okolja, je odvisna od dveh temeljnih stvari (Davenport in Prusak 2000, 64): razpoložljivih notranjih virov in sposobnosti, ki jih lahko organizacija uporabi na nov način, ter odprtost za spremembe. Najpomembnejši vir so zaposleni, ki so sposobni in voljni pridobivati nove vrednote, znanja ter veščine (Sanghi 2007, 3; Davenport in Prusak 2000, 65; Fleury in Leme Fleury 2005).

Celovitost pogleda na oblikovanje organizacijske zmožnosti kaže, da so kompetence eden od temeljev za zagotavljanje poslovne uspešnosti in se kot takšne obravnavajo na ravni organizacije, timov ter posameznikov. Tako kot ključne kompetence organizacije poudarjajo njeno osredinjenost in notranjo primerjalno prednost (kaj je tisto, po čemer so drugačni in boljši od konkurence), tako kompetence na ravni posameznika pomenijo trajno obvladovanje kakovosti – tisto, zaradi česar posamezniki dosegajo nadpovprečne izide (Svetlik idr. 2005, 78). New (1996, 44–51) loči med organizacijskimi kompetencami, ki so sredstva, s katerimi posameznik prilagaja svoj način delovanja organizacijski kulturi, ne glede na to, katero vlogo ima, in delovnimi kompetencami, ki so povezane z uspešnostjo posameznika v določeni vlogi. Gre za uje-manje kompetenc posameznika s kulturo organizacije. Hamel in Prahalad (1994) sta v knjigi z izvirnim naslovom *Competing for the Future* poudarila, da ključne kompetence prevevajo vsako posamezno aktivnost v organizaciji, zato naj bi v organizacijah identificirali, razvijali

in upravljalji kompetence za doseganje najpomembnejših projektov ter izidov. Rigby in Bilodeau (2009) v svoji raziskavi z naslovom *Management Tools and Trends 2009* navajata med 25 orodji, ki jih uporabljajo managerji po svetu za povečanje uspešnosti, tudi ključne kompetence. Dejstvo, da kompetence vedno bolj dobivajo na pomenu, potrjujejo tudi izidi raziskave. V letu 1996 se je 69 % vprašanih strinjalo, da so kompetence pomembne za uspešnost podjetja, leta 2006 pa je to trdilo že 79 % vprašanih managerjev.

V teoriji managementa se kompetence vse bolj uveljavljajo, zato obstaja občutek vedenja o tem, kaj pomenijo pojmi kompetenca, kompetence, kompetenten ipd. Pojem kompetenca se uporablja v pravu, filozofiji, lingvistiki, sociologiji, politologiji in drugih strokah. Množica načinov uporabe pojma kompetenca na različnih področjih tudi ne daje trdne osnove za teoretično definicijo ali klasifikacijo. Podobno velja za pojme, kot so znanje, sposobnosti, veščine ipd. (Svetlik idr. 2005, 31). Pri razlagi pojma kompetence bo zato v nadaljevanju omejitev na področje psihologije. Predstavljene bodo s kompetencami povezani pojmi, t. i. sestavine ali struktura kompetenc, med katere se uvrščajo znanje, sposobnosti, veščine, osebnostne lastnosti, vedenjske oblike, vrednote in motivacija.

Pojem kompetenca izvira iz socialne psihologije, v okviru katere so se sistematično preučevale tudi veščine posameznikov. Kompetence opredeljujejo zmožnosti posameznika, da aktivira, uporabi in poveže pridobljeno znanje v kompleksnih, raznovrstnih ter nepredvidljivih situacijah (Perrenoud 1997).

Majcnova (2009, 21) kompetence opredeljuje kot posamezne lastnosti, značilnosti, znanja, sposobnosti, bodisi potrebne za delo bodisi tiste, ki jih zaposleni imajo. Kompetenten je človek, ki ima ustrezne kompetence za to, da opravi določeno delo, nalogo, da uspešno doseže načrtovane cilje, kompetentnost pa je lastnost posameznika, organizacijske enote ali organizacije, ki se nanaša na zmožnost uspešno opraviti naloge in naročila. Primerna kompetentnost pomeni, da ima človek dovolj znanja, izkušenj in drugih pomembnih lastnosti, da je dovolj usposobljen za določena dela. Boyatzis (1982, 12) kompetence opiše kot določene karakteristike in sposobnosti, ki posamezniku omogočajo opraviti določeno aktivnost. New (1996, 44–51) kompetence opredeljuje kot attribute, ki so potrebni za uspešno opravljeno določeno delo oz. delovno nalogo. Svetlik idr. (2005) pravi, da se kompetence kot skupek izkazanih sposobnosti, znanja, spretnosti, vedenja in stališč posameznikov pojavljajo

na ključnih področjih obvladovanja človeških virov. Žezlina (2006) podaja naslednjo definicijo kompetenc:

Gre za zmožnosti osebe, da demonstrira izvajanje neke naloge ali delovne operacije v skladu z določenim standardom. Kompetence vključujejo specifična znanja, veščine, sposobnosti, osebnostne značilnosti in motiviranost posameznika, ki jih lahko zaznamo v obliki uspešno opravljenega konkretnega dela.

Kompetence so sestavni del delovnega mesta in se odražajo v vedenju, ki ga lahko opazimo pri opravljanju nekega dela (Sanghi 2007, 12).

Taksonomija kompetenc

Bolj podrobno definicijo, kaj so kompetence, je podal Parry (1996, 48–54), ki pravi, da so kompetence skupek povezanega znanja, veščin in odnosov, ki vplivajo na izide posameznikovega dela ter so povezani z učinkovitostjo, ki jo je mogoče meriti po splošno sprejetih standardih, prav tako pa jih je mogoče izboljšati, se jih učiti in razvijati. Spencer in Spencer (1993) v svojem delu z izvirnim naslovom *Competence at Work* poudarjata, da so kompetence prikrite značilnosti posameznika, ki se kažejo v izidih opravljenega dela. Prikrite značilnosti pomenijo, da kompetence izvirajo globoko iz osebnosti posameznika in lahko napovedujejo njegovo vedenje v različnih situacijah ter delovnih nalogah. Spencer in Spencer (1993, 11) navajata pet karakteristik kompetenc, in sicer so to:

- *motivi*: kar oseba želi in kar povzroči dejavnost. Motivi usmerjajo vedenje k določenim ciljem;
- *značilnosti*: psihične značilnosti in reagiranje v določenih situacijah ali ob določenih informacijah;
- *samopodoba*: osebni odnos, stališče, vrednote in samozavest;
- *znanje*: informacije, ki jih ima posameznik iz določenih specifičnih področij;
- *veščine*: sposobnost za izvedbo posameznih fizičnih ali miselnih nalog.

Znanje in veščine so tiste vidne značilnosti kompetenc, za katere je značilno, da jih je možno lažje prepoznati, ugotoviti, lažje jih je tudi razvijati in se jih naučiti. Značilnosti, motivi, vrednote in samopodoba pa predstavljajo nevidni (skriti) del kompetenc, ki jih je težje prepoznati

in razvijati, predvsem pa njihov razvoj zahteva veliko napora, časa in sredstev (Spencer in Spencer 1993; Shangi 2007).

Vrednote so neko notranje stališče, pogled posameznika o tem, kaj je prav in kaj ne, kaj je etično in neetično, moralno ali nemoralno. Yukl (2010, 44) jih obravnava kot poštenje, nepristranskost, svobodo, enakost, humanitarnost, lojalnost, napredek, izpolnitev, odličnost, pragmatičnost, prijaznost in sodelovanje. Vrednote so pomembne, ker vplivajo na to, čemur posameznik daje prednost, njegovo dojemanje težav in način vedenja. Veščine pa se nanašajo na sposobnost posameznika, da učinkovito opravi neko delo. Veščine je mogoče osvojiti z učenjem. Veščine je mogoče pojmovati tudi kot generalne (inteligenca, medosebni odnosi) in bolj specifične (verbalne, sposobnost prepričevanja).

Tudi Millerjeva, Rankinova in Neatheyeva (2001) govorijo o t. i. vedenjskih (mehkih) kompetencah, ki pokažejo, kako naj bi se ljudje obnašali, da bodo uspešno opravili svoje delo, in tehnične ali funkcionalne (trde) kompetence, ki povedo, kaj morajo ljudje znati ter so v stanju narediti, da bodo uspešno opravili svoje delo (so kombinacija veščin in znanja). Povedano drugače, mehke kompetence opredeljujejo vedenjskih del uma, trde kompetence pa kognitivni² del uma. Kovač in Bertonecelj (2007, 98–103) dodajata v svojem modelu še konativne³ kompetence, ki opredeljujejo prirojeni del podjetniških lastnosti, mogoče je reči tudi naravne talente. Trde kompetence izhajajo iz kognitivnega dela uma in opredeljujejo razna tehnična znanja ter veščine, razlikujejo pa se na različnih delovnih mestih, oddelkih in enotah. Ta znanja in veščine se je mogoče priučiti in pridobiti, z učenjem ter izkušnjami. Vezana so na specifično področje dela, ki ga nekdo opravlja. Mehke ali vedenjsko čustvene kompetence opredeljujejo potrebna obnašanja, vrednote, ki jih mora nekdo imeti za uspešno izvedbo naloge. Vedenjske kompetence so odvisne od mnogih vplivov (npr. vzgoja, družina, šola, prijatelji, sodelavci itd.) in jih je težje zamenjati kot znanja in veščine. Skupna značilnost kognitivnih in vedenjsko-čustvenih kompetenc je v tem, da so za razliko od konativnih kompetenc podvržene spremembam, so dinamične, zato sta ti dve vrsti kompetenc tesno povezani s konceptom uče-

2. *Kognicija* (lat. *cognitio*) 1. Spoznavanje; zaznavanje; spoznanje (kot rezultat spoznavanja); znanje (kot vsota spoznanj) (Priročni slovar tujk 2005, 395).

3. *Konacija* – ena od treh psihičnih kategorij poleg kognitivne in emocionalne kategorije, ki predstavlja nagone, stremljenja in želje; *konativen* – trud, napor, vztrajen.

nja. S konativnimi kompetencami merimo prirojen del podjetniških lastnosti, ki je težje spremenljiv, saj izhajajo iz naravnega talenta (Snow in Jackson 1997; Kovač in Bertonec 2007, 98–103).

Na vedenjski del uma opozarjata tudi Snow in Jackson (1997), ki govorita, da na to, kako uspešno posameznik opravlja določeno delo, aktivnost (tudi učenje), vplivajo tako konativne, kognitivne kot afektivne sposobnosti⁴ (čustveno-vedenjski del osebnosti). Osebnost oblikujejo afektivne in konativne kompetence, inteligenco pa določajo poleg konativnih tudi kognitivne kompetence.

Področje konacije postaja vedno bolj zanimivo v sodobni znanosti in managerski praksi. Kognitivni in vedenjsko-čustveni del uma sta bolj raziskana, v praksi pa obstaja mnogo orodij za njuno ugotavljanje. V kognitivnem delu so poleg inteligence združene veščine in znanja posameznika, v vedenjskem delu pa čustva in vzorci obnašanj.

Kompetence in kompetentnost

Sanghijeva (2007, 8) ločuje med pojmom kompetence in kompetentnost. Kompetence predstavljajo veščine in dosežen standard, medtem ko se kompetentnost nanaša na vedenje, s katerim se dosežejo postavljeni standardi, torej na kakšen način so uporabljene posameznikove kompetence.

Kompetence niso le sposobnosti uporabe (praktičnega) znanja ali posebno znanje: znanje o uporabi znanja. Gre za celoto med seboj povezanih sposobnosti, znanja, motivacije, samopodobe in vrednot, ki jo posameznik zna, hoče ter zmore uspešno uporabiti v dani situaciji. To pomeni, da je o kompetentnosti mogoče govoriti šele takrat, ko se to celoto znanja, sposobnosti, motivov, samopodobe in vrednot posameznika postavi v okvir socialnega ter fizičnega okolja, v katerem ima določeno vlogo oz. opravlja določeno nalogo. Standardi in zahteve dane situacije bistveno določajo (ne)kompetentnost posameznika (Svetlik idr. 2005, 34).

3.3 Kompetence vršnih managerjev

V preteklosti je bila za organizacije najbolj pomembna učinkovitost, podatek je bil na vprašanju, »kaj« je bilo ustvarjeno, merilo je bila kako-

4. *Afekcija* (lat. affectio): vznemirjenost, čustvena razvnetost, naklonjenost, ljubezen; afekt – zelo močno, kratkotrajno čustvo (npr. navdušenje, strah, žalost) (Priročni slovar tujk 2005, 12).

vost, produktivnost in finančni izid, nagrada pa finančna, v obliki bonusov. Danes se v organizacijah zavedajo, da je bolj pomembno vprašanje, »kako« doseči uspešnost, zato je vedno več poudarka na kompetencah, ki omogočajo razvoj in dolgoročno usmerjenost.

Naloga vršnih managerjev je voditi organizacijo tako, da bo uspešno dosegala zastavljene smotre in cilje. Od vršnih managerjev se pričakuje, da so usposobljeni v financah, razvoju izdelkov ali storitev, v trženju in odnosih z javnostmi, da »obvladajo« tehnologijo, proizvodne in poslovne procese nasploh. Bili naj bi vrhunski v strategiji, prepričevanju in pri pogajanjih. Njihove vizije naj bi navdihnile sodelavce in zaposlene, za kar potrebujejo veliko energije, strasti, čustvene ter siceršnje inteligence, spoštovanja etičnih norm, odločnosti, empatije in občutka za ljudi. Znali naj bi ravnati z ljudmi, jih motivirati in pripraviti do maksimalne zavzetosti (Gruban 2007; Kovač in Bertoncelj 2007). Zaposleni ne zahtevajo le visokih plač in možnosti za napredovanje, ampak želijo samostojnost, več informacij ter poznavanja organizacijskih smotrov in ciljev, pozornosti, kreativnost ter razvoj. Novi izzivi, samostojno odločanje in osebna rast postajajo pomembnejši od boljšega delovnega statusa.

Konceptu managerskih kompetenc se v literaturi namenja veliko pozornosti. Ta se povečuje vse od izdaje Boyatzisove knjige z izvirnim naslovom *The competent manager*, v kateri sta predstavljena program in model za odkrivanje managerskih kompetenc za doseganje uspešnosti organizacije (Boyatzis 1982). Da bi lahko managerji uspešno izvajali naloge vodenja, naj bi razvijali svoje kompetence na področjih, ki zajemajo: osebnost človeka, komunikacijo, motivacijo, načine in modele vodenja, prenos znanja, timsko delo, odločanje, organizacijsko kulturo in klimo, organiziranje dela, kakovost vodenja, ocenjevanje uspešnosti dela ipd.

Spencer in Spencer (1993, 201) sta na osnovi 20-letnega raziskovanja področja kompetenc razvila model t. i. generičnih kompetenc, ki temelji na 36 različnih modelih managerskih kompetenc in pokriva vse ravni organiziranosti managementa (nižji, srednji in vršni management), kakor tudi funkcije delovanja (proizvajanja, trženja, HRM, financiranja itd.) in področja (vojaško, šolsko, zdravstveno, industrijo, storitve ipd.). Z generičnim modelom poudarjata skupne značilnosti vseh potrebnih managerskih kompetenc, od najpomembnejših (na katerih mora biti največji poudarek) do manj pomembnih.

New (1996, 44–51) managerske kompetence povezuje s sodelova-

njem z drugimi. Managerske kompetence označujejo način, kako posameznik sodeluje z drugimi posamezniki v organizaciji, bodisi, da gre za sodelavce, nadrejene ali podrejene. Ker skoraj vsako delo zahteva sodelovanje z drugimi, ne glede na vrsto organizacije ali raven posameznikove vloge v hierarhiji organizacije, so managerske kompetence osnovni pogoj za opravljanje večine vrst dela, zato jih je mogoče uvrstiti med ključne kompetence. Dejstvo, da so sposobnosti managementa za razvoj organizacije pomembne, poudarjajo tudi Marti, Gil in Barrasa (2009, 267–274). V raziskavi, kjer je sodelovalo 40 direktorjev in 84 sodelavcev, so ugotovili veliko povezanost med značilnostmi managementa (kot so moč, želja po dosežkih in sposobnost sodelovanja s podrejenimi) in njihovim vedenjem (avtoriteta, socialno vedenje, sprejemanje in čut za potrebe sodelavcev, iskanje novih izzivov ter prevzemanje odgovornosti).

Razvijanje in obvladovanje kompetenc na omenjenih področjih je nujno, če želi vršni manager razvijati in mobilizirati potencialne svojih sodelavcev, razreševati probleme v svoji skupini, voditi sestanke (Vrčko 2003). Vse to pa zahteva od sodobnih vodij zmožnost in pripravljenost za vseživljenjsko učenje ter razvoj.

Medtem, ko so se pred nekaj leti vodilni morali dokazati z inteligenčnim kvocientom in so pozneje temu dodali še emocionalnega, se morajo današnji vodilni odlikovati še z visokim kvocientom vitalnosti. Hron (2004, 9–12) loči tri skupine kompetenc, ki naj bi jih imeli vršni managerji, in sicer:

- *socialne in osebne kompetence* (komunikativnost, veščine, sposobnost poslušanja, empatija, timsko delo, fleksibilnost, mobilnost, močna volja in kreativnost);
- *kulturne kompetence* (poleg splošne izobrazbe in znanja, poznavanja politične in ekonomske situacije tudi poznavanje drugih kultur in sposobnost prilagajanja mednarodnim pogojem poslovanja);
- *akcijske kompetence* (sposobnost sprejemati izzive in odgovornost, sposobnost doseganja ciljev).

Številni avtorji (McClelland 1975; Boyatzis 1982; Spencer in Spencer 1993; Spanyi 2006; Sanghi 2007; Pei-Wen in Cheng 2007; Daft 2010, Yukl 2010) navajajo različne kompetence, ki naj bi jih razvijali uspešni managerji. Pri tem predvsem močno poudarjajo sposobnost ustvarjanja dobrih socialnih odnosov, veliko željo po dosežkih ter sposobnost razreševanja težav, strateško planiranje in pripravljenost na spremembe.

Pri merjenju kompetenc izhajajo iz nekaterih osnovnih karakteristik, kot so: osebne značilnosti, motivi, veščine, znanje, samopodoba, kognitivne in socialne veščine.

Med mnogimi taksonomijami kompetenc, ki naj bi jih imeli sodobni managerji, Yukl (2010, 44) navaja naslednje:

- *tehnične kompetence* (znanje o metodah, načinih, procesih, tehnologiji in sposobnost uporabe različnih orodij ter opreme za posamezne aktivnosti);
- *medosebne kompetence* (znanje o humanem vedenju, sposobnost razumeti občutke, čustva, stališča in motive drugih (empatija), sposobnost jasnega ter učinkovitega komuniciranja in sposobnost ustvarjati kooperativne odnose, v kar sodi taktika, diplomacija ter sposobnost poslušanja);
- *konceptualne kompetence* (sposobnost analitičnega razmišljanja, sposobnost oblikovanja konceptov, kreativnost in ustvarjanje idej za razreševanje problemov, predvidevati spremembe, prepoznati priložnosti in nevarnosti potencialnih težav).

New (1996, 44–51), Daft (2010, 8) in Yukl (2010, 69) navajajo tri skupine kompetenc, ki naj bi jih imeli managerji, pri tem pa je odvisno, ali gre za nižje, srednje ali vršne managerje, in sicer: konceptualne, humane in tehnične kompetence.

Konceptualne kompetence vidi Daft (2010, 8) v kognitivnih sposobnosti strateškega razmišljanja, dolgoročnem pogledu in sposobnosti razreševanja kompleksnih težav. Konceptualne kompetence potrebujejo vsi managerji, ne glede na nivo odločanja, še posebej pa so pomembne za vršne managerje. Številne odgovornosti vršnih managerjev, kot so odločanje, alokacija virov in inovacije, zahtevajo širok pogled. Humane kompetence predstavljajo managerjevo sposobnost delati skupaj in dosegati izide s pomočjo ali prek drugih. Kažejo se v odnosih, ki jih ima manager do svojih sodelavcev, kot sposobnost motiviranja, koordiniranja, vodenja, komuniciranja in razreševanja problemov. Manager s humanimi kompetencami omogoča sodelavcem, da se lahko izrazijo brez strahu, spodbuja sodelovanje in ceni napore ter dosežke sodelavcev. Tehnične kompetence pa Daft (2010, 9) razume kot obvladovanje v izvajanju specifičnih nalog, in sicer obvladovanje določenih metod, tehnik, opreme, specialna znanja, analitične sposobnosti in uporabo ustreznih orodij ter načinov razreševanja konkretnih problemov. Tehnične kompetence so pomembnejše za managerje na nižjih ravneh odločanja.

Javidan, Teagarden in Bowen (2010, 109–113) opozarjajo, da naj bi managerji, ki delujejo v vedno bolj globaliziranem, medkulturnem in povezanem svetovnem okolju, razvijali predvsem naslednje kompetence: *intelektualni kapital* (poznavanje mednarodnega poslovanja, sposobnost učenja), *psihološki kapital* (odprtost za različne kulture in pripravljenost na spremembe) in *socialni kapital* (sposobnost povezovanja ljudi od deležnikov, strank, dobaviteljev in regulatornih organov, ki izhajajo iz različnih kultur, profesionalnega ter političnega ozadja). Do ugotovitev so prišli na osnovi raziskave, ki so jo opravili med 5.000 managerji ameriških, evropskih in azijskih podjetij, ki so jih spraševali, kaj mislijo, kakšen naj bi bil uspešen globalni leader v mednarodnem okolju.

IQ – intelektualni kapital

V številnih organizacijah še vedno vztrajajo, da naj bi managerji imeli visoki inteligenčni kvocient ali pa tudi ne in še vedno izvajajo testiranja na osnovi testov IQ. Ne zavedajo pa se, da je potencialne mogoče razvijati (Owen 2009, 232). Dobra novica za managerje je, da IQ predstavlja serijo občutljivih veščin, ki jih je mogoče razvijati. Poslovni IQ se razlikuje od akademskega. Owen (2009) navaja, kaj pomenijo veščine IQ v poslovnem okolju. To so:

- sprejemanje odločitev,
- razreševanje problemov,
- obvladovanje proračuna,
- strateško razmišljanje,
- organiziranje projektov,
- predstavljanje zamisli in idej drugim,
- pregledovanje in spremljanje dokumentov,
- analiziranje podatkov.

Izhodišče vseh IQ-veščin managerjev so izkušnje, ne akademska briljantnost (Owen 2009, 233). Te veščine pomenijo učenje tega, kar deluje v praksi in v določenem vidiku.

Tudi Hron (2004, 9–12) pod IQ-veščinami razume učinkovitost, tehnične in metodološke sposobnosti, sposobnost analitičnega ter sistemskega razmišljanja. Spencer in Spencer (1993, 210) govorita o veščinah konceptualnega mišljenja, kot so:

- prepoznavati povezave in vzorce, ki jih drugi ne opazijo;

- prepoznavati nedoslednosti in neskladja;
- prepoznavati ključne aktivnosti v kompleksnih situacijah;
- uporabljati učinkovite, izvirne povezave in metafore.

EQ – emocionalni kapital

Že v začetku 20. stoletja so avtorji o teoriji organizacije začeli poudarjati, da podjetje ni le ekonomska enota, temveč tudi socialna. Leta 1920 je Thorndike prvič uporabil izraz »socialna inteligenca«, s katerim je želel opisati umetnost vodenja ljudi (Owen 2009, 228). Opredelil jo je kot »sposobnost razumevanja in obvladovanja moških in žensk«, tj. sta veščini, ki ju vsi potrebujemo za dobro shajanje v svetu (Goleman 2006, 15). Kot IQ je večino EQ-veščin mogoče razviti in pridobiti z izkušnjami. Za managerje EQ ne pomeni, da so priljubljeni, temveč, da so učinkoviti. Managerji naj bi vedeli in znali, kako pridobiti ter privabiti ljudi, da jim bodo sledili, zato naj bi obvladali naslednje veščine (Owen 2009, 234):

- motiviranje ljudi;
- veščine prepričevanja in vplivanja;
- »coaching« (inštruiranje);
- delegiranje;
- prilagajanje različnim stilom in situacijam;
- voditi samega sebe: čas, emocije in stil.

Spencer in Spencer (1993, 208) uporabljata izraz »medsebojno razumevanje«, ko govorita o socialnih, emocionalnih veščinah managerjev, ki se nanašajo na: razumevanje in upoštevanje interesov, potreb in ciljev drugih, razumevanje neverbalnega vedenja, razpoloženje in občutkov drugih, prepoznavati, kaj motivira ljudi, njihove prednosti in slabosti ter razumevati vzroke za različno vedenje ljudi. Emocionalna inteligenca naj bi imela pomembno vlogo pri doseganju uspešnosti managerjev, predvsem pri razreševanju kompleksnih težav, daje možnost sprejemanja boljših odločitev in omogoča prilagajanje vedenja različnih situacijam. Managerji z visoko emocionalno inteligenco imajo več vpogleda in lažje razumejo najrazličnejše potrebe ter pritožbe, kar jim omogoča, da sprejemajo boljše odločitve in posledično dosegajo večjo uspešnost organizacije (Yukl 2010, 66). Yukl tudi ločuje pojma emocionalna in socialna inteligenca. Socialna inteligenca poleg emocionalnih sposobnosti

vključuje še politične veščine, ki pomenijo sposobnost razumeti druge in uporabiti to znanje za to, da je mogoče nanje tudi vplivati.

Kaj je »socialna inteligenca«, je podrobneje preučeval Goleman, ki pojem deli na dva dela (Goleman 2006, 84):

- *Socialna zavest*. Socialna zavest zajema vrsto lastnosti, od takojšnjega čutenja notranjega stanja druge osebe do razumevanja njenih občutkov in misli ter dojemanja zapletenih družbenih situacij. Spekter socialne zavesti zajema:
 1. *osnovno empatijo*: čutenje z drugimi, zaznavanje nebesednih čustvenih signalov;
 2. *uglasitev*: poslušanje s polnim dojetjem, uglasitev na osebo;
 3. *pravičnost empatije*: razumevanje misli, čustev in namer druge osebe;
 4. *poznavanje delovanja družbe*: vedenje, kako družbeni svet deluje.
- *Socialna sposobnost*. Samo to, da čutimo, kaj nekdo drug čuti, ali vemo, kaj misli ali namerava, ne zagotavlja uspešne interakcije. Socialna sposobnost s pomočjo socialne zavesti omogoča gladke in učinkovite interakcije. Spekter socialne zavesti zajema:
 1. *sinhronost*: »gladka« interakcija na nebesedni ravni;
 2. *samopredstavitev*: učinkovito predstavljanje samega sebe;
 3. *vpliv*: oblikovanje izida socialne interakcije;
 4. *skrb*: upoštevanje potreb drugih in ustrezno ravnanje.

Goleman je raziskoval številne skupine zaposlenih, ki so ocenjevali svoje vodje in ugotovil, da so najboljši vodje tisti, ki so vredni zaupanja, empatični ter povezani, ki ljudi pomirjajo in navdihujejo ter jim dajejo občutek, da jih cenijo. Najslabši pa so hladni, težavni in ošabni – ob njih se počutimo nelagodno in zagrenjeno ter zaskrbljeno (Goleman 2006, 262). Ko smo zaskrbljeni, pa ne mislimo jasno in pogosto izgubimo zanimanje za doseganje ciljev, tudi tistih, ki se nam zdijo pomembni (Mikulincer idr. 2005, 817–839). Avtorji poudarjajo, da varnost in zadovoljstvo na delovnem mestu omogoča kognitivno odprtost, povečanje samozavesti in toleranco do drugih ter pripravljenost pomagati.

Občutek zavzetosti za delo in zadovoljstva z njim je precej odvisen od vsakdanjih interakcij, ki jih imajo zaposleni v službi, pa naj bo s šefom, sodelavci ali strankami. Seštevek pozitivnih trenutkov v primerjavi z negativnimi v veliki meri določa naše zadovoljstvo in delovno uspešnost; drobne izmenjave – pohvala zaradi dobro opravljenega dela,

spodbudna beseda po neuspehu – oblikujejo počutje v službi (Goleman 2006, 264).

AQ – akcijski kapital

Uspešni managerji naj bi poleg intelektualnih in emocionalnih sposobnosti imeli tudi visoke akcijske kompetence, kar Hron (2004, 9–12) navaja pod sposobnost sprejemati izzive in odgovornost ter sposobnost doseganja ciljev. Ljudje bodo sledili le tistim voditeljem, ki bodo razumeli in dosegali postavljene cilje, voditeljem, ki bodo vedeli, kaj hočejo. Vodje naj bi znali predstavljati dobre smotre in cilje (Blank 2001, 82).

Usmerjenost k izidom se nanaša na vrsto stališč, vrednot in potreb, kot so: želja po dosežkih, želja biti boljši od drugih, pripravljenost sprejeti odgovornost in skrb za doseganje izidov. Številne raziskave kažejo na veliko povezanost med željo po izidih in uspešnostjo managerjev (Yukl 2010, 58). Takšni managerji postavljajo izzivajoče, vendar dosegljive cilje, razvijajo posebne akcijske plane, predlagajo načine za premoščanje ovir in učinkovito organizirajo delo. Nasprotno pa managerji, ki niso tako usmerjeni k izidom, niso v takšni meri motivirani za iskanje priložnosti in sprejemanje izzivov, ne dajejo iniciative za prepoznavanje in razreševanje problemov ter neradi sprejemajo odgovornost za njihovo razreševanje (Yukl 2010, 59).

Spencer in Spencer (1993, 215) usmerjenost k izidom obravnavata kot eno izmed najpomembnejših kompetenc sodobnih managerjev. Še posebej poudarjata, da se te kompetence v večji meri pojavljajo pri vršnih managerjih, kot pri srednjih in nižjih. Najbolj izrazite kompetence vršnih managerjev so po njunem mnenju usmerjenost k izidom, organizacijske sposobnosti in izgrajevanje odnosov. Avtorja opazata, da vršni managerji v večji meri govorijo in sprejemajo izzive ter tveganja, podpirajo nove oblike sodelovanja in nove ideje ter skrbijo za stroške in koristi sprejetih odločitev. Pri prepričevanju svojih podrejenih uporabljajo t. i. cost-benefit analize, postavljajo izzivalne cilje in spodbujajo inovativne ter podjetniške ideje. Osnovna kompetenca vršnih managerjev je po njunem mnenju predvsem usmerjenost v dolgoročne cilje. Tudi Blank (2001, 129) poudarja, da so vršni managerji usmerjeni k najbolj pomembnim ciljem, izogibajo se nepomembnim in obrobni nalogam, sprejemajo odločitve ter se odločajo za aktivnosti in scenarije, ki imajo neposredni vpliv na uspešnost organizacije, osredinjajo se na najpomembnejše odgovore na negotovost, ki preti iz družbenega okolja ter kreirajo spremembe. Njihovo osnovno vodilo je vprašanje: »Kaj

je treba spremeniti, v kakšnem času in kdo naj bo za to odgovoren?» (Blank 2001, 137).

Owen (2009, 236) govori o t. i. kompetencah moči (PQ – koeficient moči). Managerji se ne morejo več zanašati na formalno avtoriteto, ampak naj bi znali uporabljati neformalno moč in vedeti, kako jo uporabiti. Moč managerjev se vidi v umetnosti, kako pripraviti in doseči, da se stvari (spremembe) tudi zgodijo. Sposobnost sodobnih managerjev je v tem, kako uporabiti neformalno moč in doseči formalne zahteve. Pri tem Owen navaja naslednje sposobnosti: izgrajevanje mreže zaupanja in vpliva, ki temelji na skupnih interesih ter spoštovanju, prevzemanje iniciative z oblikovanjem jasne vizije, kje organizacija je, kam gre in kako bo do cilja prišla, oblikovati ter poiskati skupne vrednote, cilje in prioritete, obvladovati tveganja, prevzemati kontrolo, oblikovati skupno vizijo, predlagati nove ideje ter prevzemati pobudo. Managerji naj bi imeli in razvijali omenjene akcijske sposobnosti, ki jim omogočajo, da realizirajo zastavljene cilje v vedno bolj zapletenem družbenem okolju, močan IQ in EQ ni več dovolj (Owen 2009, 241).

Zakaj ugotavljati kompetence

Managerske kompetence same zase ne pomenijo »dosti«, če so samo »speči potencial« in če je zanemarljen vpliv na izid organizacije. Izidi v podjetju ali drugi organizaciji se namreč ne kažejo samo v finančnem izidu, pač pa širše, in vključujejo tudi druge dejavnike, kot npr. inoviranje, kakovost, ugled, trajnostni razvoj, družbena odgovornost ipd. Managerske kompetence posledično vplivajo tudi na kompetence zaposlenih, vse skupaj pa vpliva na izide podjetja ali druge organizacije. Kovač in Bertoncelj (2007, 98–103), v modelu merjenja podjetniškega kapitala z managerskimi kompetencami, navajata vpliv managerskih kompetenc na:

- zaposlene, kot so npr. zadovoljstvo, zavzetost, motivacija;
- uspeh iz poslovanja, kot sta produktivnost, inovativnost;
- zadovoljstvo kupcev;
- finančne učinke, kot so dobičkonosnost, dodana vrednost, prihodki;
- učinke na vrednost podjetja, kot so vrednost cene delnice, tržne vrednosti podjetja ipd.

Številni avtorji navajajo (Spencer in Spencer 1993; Blank 2001; Senge 2002; Burgoyne, Hirsh in Williams 2004; Sanghi 2007; Majcen 2009;

Owen 2009; Daft 2010; Yukl 2010), da se je ključnih kompetenc mogoče naučiti in jih razvijati. Blank (2001, 8) trdi, da se nihče ne rodi kot vodja. Vodja je tisti, ki doseže, da mu drugi sledijo. Posamezniki v zgodovini so bili voditelji, ker so pritegnili ostale, da so jim prostovoljno sledili. Voditeljstvo, kot proces vplivanja na ljudi, pa temelji na spletu veščin, ki se jih je mogoče naučiti in razvijati. Temeljna veščina dobrega vodje je samozavest, jasni cilji in pričakovanja, iz te sledi vodenje ljudi k ciljem, razvijanje ter poučevanje drugih, da se na koncu lahko doseže vplivanje s pomočjo motiviranja in doseganje prostovoljnega sledenja, kajti brez tistih, ki sledijo vodji, ta ne more biti voditelj (Blank 2001, 8). Bennis (2009, 67) loči managerje od voditeljev. Ugotavlja, da se je mogoče managerske veščine naučiti v šoli in iz učbenikov, medtem ko se je voditeljstva mogoče naučiti le iz izkušenj.

Kompetence je smiselno ugotavljati zato, da bi širili in bogatili znanje ter ga vključevali v izvajanje nalog in izrabljali najprimernejši način, da bi uporabljali svoje druge lastnosti ter značilnosti, zlasti najboljše, in s tem dosegali pričakovane izide (Majcen 2009, 243). Izkušnje v številnih tujih in slovenskih organizacijah so pokazale, da je mogoče na tej osnovi spremeniti ali vsaj izboljšati kulturo in produktivnost organizacije, uvesti nove smernice ter doseči, da je naravnost vršnih managerjev bolj naklonjena medosebnemu sodelovanju v smislu potreb organizacije. Z razvojem kompetenc v organizaciji dosežejo več in si zagotovijo boljši položaj na trgu.

Osnovni namen ugotavljanja in razvoja kompetenc managerjev je doseganje smotrov ter ciljev organizacije in njene uspešnosti. Vlaganje v razvoj managementa se kaže v pozitivnih učinkih, kot so: bolj zavzeti zaposleni, manj fluktuacije pri zaposlenih, zadovoljni kupci in večja učinkovitost organizacije, ki se posredno pokaže tudi v boljših finančnih izidih (Howard in Wellins 2008, 1–7), investicijah, inovacijah, razvoju zaposlenih ter doseganju konkurenčnih prednosti v družbenem okolju organizacije (Tamkin 2002, 2; Burgoyne, Hirsh in Williams 2004, 6). Razvijanje veščin vodenja s pomočjo vseživljenjskega učenja vodi v večje sposobnosti managerjev, kar se posledično kaže v doseganju smotrov in ciljev organizacije, zadovoljstvu lastnikov, zaposlenih ter odjemalcev. Pri tem kot uspešnost organizacije avtorji razumejo doseganje ekonomskih in socialnih ciljev, učinkovitost, zadovoljstvo odjemalcev, lastnikov ter zaposlenih.

Goleman, Boyatzis in McKee (2002, 53) so na osnovi raziskave 3.871 vršnih managerjev ugotavljali, kako različni stili vodenja vplivajo na or-

organizacijsko klimo in uspešnost organizacije. Ugotavljali so tudi, kako različni stili vodenja vplivajo na finančno uspešnost podjetja, rast prihodkov, učinkovitost in profitabilnost. Raziskava je pokazala, da v organizacijah, kjer voditelji pri vodenju uporabljajo veliko t. i. čustvene inteligence, dosegajo boljše finančne rezultate kot druge. Pri tem govorijo o stilih vodenja, ki ustvarjajo »resonanco« (uglasitev) med zaposlenimi in vodilnimi ter predstavljajo vizionarsko vodenje, »coaching«, vključevanje zaposlenih in demokratično vodenje. Medtem pa stile vodenja, kot so zapovedovanje in določanje ciljev, imenujejo disonančne stile vodenja. Kompetence in veščine vodenja managerjev v veliki meri vplivajo na uspešnost organizacije, zato jih je smiselno stalno spremljati, ugotavljati in razvijati.

Vendar Howard in Wellins (2008, 1–7) na osnovi raziskave institucije Global Leadership Forecast iz leta 2008, v kateri je sodelovalo 1.493 kadrovskih managerjev in 12.208 managerjev iz 76 držav sveta, ugotavljata, da zadnja leta močno upada zaupanje v management po vsem svetu in da večina managerjev ni zadovoljna z možnostmi razvoja svojih sposobnosti v organizacijah. Managerji niso zadovoljni z metodami in načini razvoja, ki jim jih nudijo v organizacijah. Za razvoj managerskih kompetenc so najpomembnejše konkretne aktivnosti, kot sta npr. sodelovanje in vodenje specialnih projektov. V organizacijah naj bi vodjem nudili premalo možnosti in priložnosti za učenje. Managerji, ki se vzpenjajo po hierarhični lestvici na višje nivoje organiziranosti, se srečujejo z vrsto novih izzivov in potreb po znanju ter izkušnjah, pri tem pa 46 % vprašanih v mednarodni raziskavi poudarja, da v organizacijah nimajo posluha in ne pomagajo managerjem pri razvoju veščin ter sposobnosti.

3.4 Pregled dosedanjih raziskav na področju kompetenc vršnih managerjev in njihovega vpliva na uspešnost poslovanja organizacije

O tem, katere značilnosti določajo uspešnost managerjev in posledično uspešnost organizacije, je bilo v preteklosti opravljenih večje število raziskav. V nekaterih raziskavah se osredinjajo na to, katere značilnosti napovedujejo oz. so značilne za voditelje, v drugih se usmerjajo na značilnosti, ki so potrebne za napredovanje managerjev na višje nivoje organiziranosti, v nekaterih pa raziskujejo značilnosti, ki so potrebne za uspešnost managerjev pri opravljanju določenih/izbranih nalog (Yukl 2010, 45). Primer ugotovitve: manager, ki ima ambicije in sposobnosti,

da naredi dober vtis ter je prepričljiv, napreduje po hierarhični lestvici hitreje od tistih, ki teh sposobnosti nimajo, so pa vseeno sposobni dobro in uspešno opravljati določeno specifično delo, vendar ne znajo dobro »prodati sami sebe«. Veščine, sposobnosti in značilnosti managerjev se razlikujejo tudi glede na to, na katerem hierarhičnem nivoju deluje posamezen manager. Najbolj razširjene so raziskave, v katerih se poskuša pojasniti, zakaj je neka oseba uspešna na določeni managerski poziciji oz. zakaj lahko neka oseba napreduje na višji nivo managementa (Yukl 2010, 45).

Raziskovalci kompetenc so bili v začetku prepričani, da je mogoče značilnosti uspešnih managerjev ugotavljati z empiričnimi testi, ki primerjajo uspešne managerje z manj uspešnimi. Raziskovali so predvsem fizične značilnosti (višina, zunanost), osebnost (samozavest, dominantnost, čustvena stabilnost) in nadarjenost (splošna inteligenca, verbalne sposobnosti, kreativnost).

Stogdill (1948, 35–71) je po pregledu 124 raziskav značilnosti managerjev, opravljenih od leta 1904 do 1948, zaključil, da uspešne managerje loči od manj uspešnih inteligenca, pripravljenost pomagati drugim, razumevanje nalog, iniciativnost in vztrajnost pri razreševanju težav, samozaupanje ter želja po prevzemanju odgovornosti. Pri tem kritiki poudarjajo, da je Stogdill spregledal, da mora takšna oseba posedovati določen niz sposobnosti, da bi postala uspešen manager. Stogdill (1948, 64) navaja:

Oseba ne postane leader na osnovi posedovanja določenih značilnosti [...] vzorec osebnih značilnosti leaderja morajo sestavljati ustrezni odnosi med značilnostmi, aktivnostmi in cilji tistih, ki mu sledijo.

Leta 1974 je Stogdill (1974), na osnovi 163 raziskav, opravljenih v letih 1949 do 1970, v katerih je preučeval še dodatne značilnosti in veščine managerjev ter tehnike merjenja, ugotovil, da še vedno ne obstaja dokaz o univerzalni sposobnosti oz. značilnosti uspešnega managerja. Določene značilnosti in sposobnosti sicer vplivajo na uspešnost managerja, vendar same kot takšne ne zagotavljajo uspešnosti. Leader oz. manager z določenimi značilnostmi je lahko uspešen v eni situaciji, toda neuspešen v drugi. Dva managerja z različnimi značilnostmi (veščinami, sposobnostmi) sta lahko uspešna v enaki situaciji.

V zgodnjih 60. letih je prišlo do novega pogleda na fenomen kompetenc. Obširno raziskavo o značilnostih uspešnih managerjev in njihovi

motivaciji je skupaj s svojim timom opravil McClelland. V večini raziskav so bile značilnosti managerjev merjene s t. i. tehniko TAT (Thematic Apperception Test). Test sestavljajo različne slike ljudi v nejasnih situacijah. Vsak, ki je razreševal test, je moral oblikovati zgodbo za vsako sliko, ki naj bi odkrivala osebne sanje, fantazije in prizadevanja. Na osnovi teh zgodb so raziskovalci nato merili naslednje značilnosti: moč, dosežek in sposobnost sodelovanja.

V zgodnjih 70. letih sta McClelland in svetovalno podjetje McBer, katerega ustanovitelj je bil, opravila raziskavo za potrebe ameriškega zunanjega ministrstva (USIA – US State Department Foreign Service Information Officers), s katero naj bi pomagali izbrati mlade perspektivne diplomate, ki so predstavljali Ameriko v tujih državah. Pri tem sta McClelland in McBer razvila t. i. tehniko intervjujev BEI (Behavioral Event Interview) (McClelland, 1973). BEI je tehnika vedenjskega intervjuja, ki temelji na predpostavki, da bodoče vedenje napoveduje vedenje v preteklosti (Sanghi 2007, 93). Intervju vsebuje vprašanja, kot so npr: kaj intervjuvanci mislijo, čutijo in želijo izpeljati oz. uresničiti v določeni kritični situaciji. Ta tehnika omogoča merjenje kompetenc, kot so npr: usmerjenost k izidom, logično razmišljanje in razreševanje težav (Spencer in Spencer 1993, 98). Raziskava na osnovi tehnike BEI je pokazala, da diplomati, ki imajo večjo sposobnost, da prisluhnejo ljudem različnih kultur in predvidijo, kako bodo reagirali, ki imajo pozitivna pričakovanja do drugih in znajo spletati politične mreže ter prepoznati različne interese in znajo upoštevati ter se živeti v občutke in čustva drugih, dosegajo boljše izide v svoji diplomatski službi (McClelland 1973).

McClelland (1973, 1–14) je trdil, da tradicionalni akademski pristop merjenja kompetenc oz. sposobnosti in testi znanja, kakor šolske ocene ter priporočila še ne napovedujejo uspešnosti osebe v življenju in na delovnem mestu. Najboljši napovedovalec tega, kaj oseba zna in zmore ter kaj bo storila, je to, kaj ta oseba spontano misli in naredi v konkretni kritični situaciji. Pri tem McClelland (prav tam) ugotavlja, da je najpomembnejša značilnost uspešnih managerjev predvsem potreba po dosežkih. Oseba, ki dosega uspehe pri doseganju ciljev in razreševanju težav, razvija boljše poti za doseganje ciljev, usmerjena bo k razreševanju takšnih nalog, ki bodo temeljile na njenem osebnem naporu in trudu, oseba s potrebo po sodelovanju ter potrebo biti sprejet od sodelavcev, pa bo iskala socialno interakcijo z drugimi in uživala v sodelovanju z drugimi, oseba s potrebo po moči bo dosegala zadovoljstvo pri vpliva-

nju na delovanje drugih, njihova čustva ter vedenje. Na osnovi številnih raziskav je McClelland zaključil, da uspešne managerje odlikuje močna socialna orientiranost in visoka želja po dosežkih (Yukl 2010, 47).

Miner (1965 v Yukl 2010, 48) je leta 1965 razvil teorijo motivacije, ki je potrebna za uspešnost managerjev na večini položajev v velikih, hierarhičnih organizacijah. Uspešnost managerja določa njegova motivacija za izvajanje moči, želja po tekmovanju z drugimi (želja po dosežkih) in pozitiven odnos do avtoritarnih oseb. Kasneje je Miner proučeval tudi managerje majhnih, nebirokratskih podjetij in prišel do spoznanja, da vršne managerje, ki so se prebijali skozi številne hierarhične ravni velikih birokratskih podjetij, od managerjev manjših, tudi družinskih podjetij loči večja motivacija (želja po moči in dosežkih) (Yukl 2010).

Leta 1982 je izšla Boyatziseva knjiga z izvirnim naslovom *The Competent Manager*, v kateri je avtor podal program za raziskovanje managerskih kompetenc v različnih javnih in zasebnih podjetjih. Program je temeljil na metodi intervjujev BEI. Kompetence, ki se nanašajo na uspešnost managerjev, so zajemale predvsem osebne značilnosti, motive, kognitivne in medosebne sposobnosti. Boyatzis (1982) ugotavlja, da je za uspešne managerje značilna močna usmerjenost k učinkovitosti, ki vključuje motivacijo za doseganje izidov, visoke notranje standarde, močno socialno orientiranost, močno željo po moči, skupaj s simboli moči, samozavestno vedenje, željo po vodenju in vplivanju drugih ter skrb za ugled tako proizvodov kot organizacije. Uspešni managerji imajo visoke verbalne in neverbalne sposobnosti, sposobnost vzpostavljanja socialnih mrež in koalicij, sodelovanja, razreševanja težav, sposobnost ustvarjanja vzdušja pripadnosti timu, vodenja timov in prepoznavanja pomena posameznikov v organizaciji, poleg tega pa tudi konceptualne sposobnosti, sposobnost analiziranja in razreševanja kritičnih situacij ter ugotavljanja odstopanj od želenih ciljev (Yukl 2010, 49).

Na področju managerskih kompetenc je številne raziskave opravljal tudi CCL (Center for Creative Leadership). V raziskavah so bili zajeti tako uspešni kot neuspešni managerji. Odgovori obeh skupin so pokazali vrsto podobnosti in razlik med uspešnimi ter neuspešnimi managerji. Raziskava ni pokazala nobene formule za uspeh, ampak je dala naslednje ugotovitve: oboji managerji imajo tako slabosti kot prednosti, nihče od uspešnih managerjev nima vseh prednosti in nihče od neuspešnih managerjev nima samo negativnih oz. neustreznih sposobnosti. Včasih so vzroki za neuspeh očitni, pri drugih so posledica neugodnih ekonomskih ali političnih situacij. Včasih je uspeh managerja odvisen

tudi od obstoječe organizacijske kulture. Na osnovi številnih raziskav so raziskovalci CCL prišli do spoznanj, da je v večini primerov uspeh managerjev odvisen od sposobnosti, kot so: emocionalna stabilnost, prevzemanje odgovornosti, integriteta, medosebni odnosi, tehnične in kognitivne sposobnosti. Uspešni managerji imajo običajno izkušnje iz različnih področij in širši pogled za razreševanje različnih problemov (Yukl 2010, 52).

Burgoyne, Hirsh in Williams (2004, 26) ugotavljajo, da obstaja zelo malo konkretnih raziskav o neposredni povezanosti managerskih kompetenc ter njihovem vplivu na uspešnost organizacije. To pa je zato, ker je bilo na tem področju doslej opravljenih zelo malo raziskav. Več raziskav je bilo do sedaj namreč usmerjenih v raziskovanje vpliva razvoja in modelov praks s področja vodenja človeških virov, ki so pokazale signifikanten vpliv oz. povezanost učenja ter uspešnosti organizacije (zavzetost, psihološka pogodba, morala). Že v delu Petersa in Watermana (1982) z naslovom *V iskanju odličnosti* je bila poudarjena povezanost narave in značilnosti managementa z organizacijsko kulturo ter njegov vpliv na uspešnost organizacije bolj kot pa sami formalni procesi in sistemi v organizaciji. Avtorja sta trdila, da odlično organizacijo odlikujejo naslednje značilnosti: motivacija, usmerjenost k izidom (*»bias for action«*) in produktivnost, dosežene prek zaposlenih. To pa je mogoče doseči le s pomočjo managementa in voditeljskih sposobnosti (Burgoyne, Hirsh in Williams 2004, 29).

Porter in Ketels (2003) sta v svoji raziskavi ugotavljala vzrok za nizko produktivnost in konkurenčnost podjetij v Veliki Britaniji, ki sta jo povezala z deficitom dobrih managerjev. Tudi Keep in Westwood (2003) sta opozorila na slabo uspešnost programov reinženiringa, prevzemov in združitvev podjetij. Za večino neuspehov vidita vzrok v pomanjkanju vodstvenih veščin in kompetenc managerjev.

Številne raziskave kažejo na pomanjkanje veščin in sposobnosti sodobnih managerjev. Horne in Stedman (2001) sta v raziskavi 1.500 managerjev ugotovila, da več kot tretjina starejših managerjev in več kot polovica mlajših ocenjujejo kakovost vodenja v svoji organizaciji kot zelo slabo, pri tem ugotavljata, da vršni managerji v večji meri bolje ocenjujejo kakovost managementa kot managerji na nižjih nivojih organiziranosti. Charlesworth, Cook in Crozier (2003) v raziskavi 1.800 managerjev iz državne uprave ugotavljajo, da samo tretjina managerjev visoko ocenjuje svoje vršne managerje, 44 % vprašanih pa bolje kot vršne ocenjuje svoje neposredno predpostavljene.

Rucci, Kirm in Quinn (1998) so proučevali vpliv managementa na zadovoljstvo odjemalcev. V ta namen so opravili raziskavo med 800 trgovinami podjetja Sears v ZDA. V raziskavi so bili zajeti poslovni podatki, stališče zaposlenih in odjemalcev, namen raziskave pa je bil ugotoviti povezanost zadovoljstva zaposlenih, kupcev in njihov vpliv na finančno uspešnost podjetja. Vodje posameznih trgovin so ključno povezavo med zadovoljstvom zaposlenih, strank in poslovnimi izidi opisali z naslednjo trditvijo (Rucci, Kirm in Quinn 1998): »Na stališče in odnos do dela vplivata predvsem odnos in način, kako te obravnava tvoj nadrejeni.« Managerji s svojimi sposobnostmi delujejo kot motivatorji zaposlenih, ki posledično dosegaajo boljše poslovne izide.

Cockerill (1993) je skušal povezati managerske sposobnosti z uspešnostjo podjetja. Oblikoval je okvir sedmih kompetenc (iskanje informacij, konceptualno mišljenje, timska usmerjenost, vpliv, karizma, proaktivna usmerjenost in usmerjenost k izidom) ter v raziskavo vključil 150 managerjev iz petih organizacij. Ugotovil je pozitivno povezanost med navedenimi kompetencami in uspešnostjo organizacije ter poudaril, da je z managerskimi kompetencami mogoče pojasniti 15 % uspešnosti organizacije v dinamičnem okolju. V stabilnem okolju obstaja šibka povezanost med managerskimi kompetencami in uspešnostjo organizacije. To nakazuje zanimivo ugotovitev, da so nujni dobri managerji in vodje, še posebej v hitro spreminjajočem se in konkurenčnem okolju.

Lee, Coaley in Beard (1993) v raziskavi, opravljeni v British Telecomu, navajajo, da so v podjetju prihranili z razvojem in vlaganjem v sposobnosti ter veščine managementa kar 270 milijonov funtov, kar kaže na škodo, ki so jo povzročili nesposobni managerji, slabe odločitve in nezadovoljne stranke.

DTZ Pieda Consulting (1998) je opravil raziskavo v 127 podjetjih, ki so uporabljala in se posvečala razvoju managementa ter njegovih aktivnosti. Pri tem je 63 % podjetij identificiralo signifikanten vpliv managerskih sposobnosti na uspešnost podjetja, ki se je kazal v naslednjih oblikah: izboljšana morala zaposlenih, večja odgovornost in fleksibilnost managementa, izboljšave kakovosti, večja lojalnost do kupcev ter pripravljenost na nove posle.

Mabey in Ramirez (2004) sta analizirala razvoj managementa v sedmih evropskih državah. Opravila sta 1.400 intervjujev, v 700 podjetjih zasebnega sektorja. Ugotovila sta, da v razvoj managementa daleč največ vlagajo v nemških podjetjih, sledijo jim v skandinavskih državah, Francija je na četrtem mestu, zadnja mesta pa pripadajo Španiji, Veliki

Britaniji in Romuniji. Raziskava je pokazala, da je mogoče 16 % variance uspešnosti organizacije pojasniti s tremi faktorji, ki so: strateški pristop k razvoju človeških virov, dolgoročni, proaktivni in strateški pristop k razvoju managementa ter zaupanje zaposlenih, da njihovi vršni managerji in voditelji resno jemljejo razvoj managerskih sposobnosti.

Hau in Thum (2010) sta pregledala življenjepise 29 članov nadzornih svetov v največjih bankah v Nemčiji in želela ugotoviti, ali njihove sposobnosti vplivajo na nizko produktivnost in slabe izide, ki jih je povzročila nedavna svetovna finančna kriza. Ugotovila sta, da so nadzorniki zasebnih bank bolj uspešni od nadzornikov državnih bank, saj imajo bistveno boljše kompetence. V raziskavi sta opazovala naslednje sprememljivke: stopnjo izobrazbe, finančne izkušnje in managerske sposobnosti. Vršni managerji zasebnih bank imajo vse opazovane sprememljivke bistveno boljše ocenjene kot managerji državnih bank, kar avtorja povezuje predvsem s političnim kadrovanjem. Posledice slabih kompetenc pa se kažejo v poslovnih izidih.

Vse ugotovitve iz navedenih raziskav kažejo na velik vpliv managerskih sposobnosti, veščin in kompetenc na uspešnost podjetij ter drugih organizacij, ne glede na panogo, velikost in regijo.

Tudi v Sloveniji je mogoče zaslediti nekaj raziskav s področja kompetenc. Raziskava z naslovom »Katere kompetence potrebuje manager v 21. stoletju«, ki jo je septembra 2004 izvedlo podjetje Planet GV, je pokazala, da vodje menijo, da v sedanjem trenutku najbolj potrebujejo (Majcen 2009, 148):

- pozitiven odnos do sprememb;
- podjetniško zavedanje;
- sposobnost implementacije;
- vodstvene sposobnosti;
- sposobnost prevzemanja odgovornosti in tveganja;
- sposobnost razreševanja problemov;
- sposobnost odločanja.

Leta 2006 je bila opravljena raziskava pod okriljem svetovalnega podjetja IMDE (Insyst Master Data Establishment) iz Švice, ki je dala primerjavo med slovenskimi managerji (vzorec 250 vodij, srednji in višji nivo) in njihovimi kolegi v EU (Švica, Nemčija, Avstrija). Raziskava je pokazala, na katerih področjih se slovenski managerji ujemajo s kolegi iz treh dežel EU, kje jih prehitevajo oz., kje obstajajo dodatni neizkoriščeni potenciali (Korošak in Novak 2007). Raziskava je temeljila

na individualnem ocenjevanju managerskih veščin s pomočjo programa PEP (Program za vrednotenje potencialov – Potential Evaluation Programme), ki ga je razvilo svetovalno podjetje skupaj z nekaterimi psihologi, sestavlja pa ga več lestvic, ki merijo kompetence, interpersonalne sposobnosti, pogajalske veščine, sprejemanje odločitev in razumevanje vlog. Osnovne ugotovitve so bile, da so slovenski managerji v svojem vedenju in mišljenju individualisti, da jim je timska usmeritev v praksi bolj tuja, lojalnost do predpostavljenega je šibka, v odnosu do napak so zelo kritični, prevladuje pa tudi iskanje krivcev, kar ustvarja strah pred tveganji ter vzdržuje nezaupanje. Nizka odpornost proti stresu znižuje vzdržljivost, zlasti v zahtevnih situacijah, in zmanjšuje fleksibilnost v vedenju. Kategorije, kjer slovenski managerji prehitevajo svoje kolege, pa so: slovenski managerji so bolj kot tuji usmerjeni k dosežkom, pomemben jim je zunanji vtis in ugled, imajo razvito potrebo samokontrole in potrebo po nadzoru dela drugih ter želijo dobro zaslužiti. Slovenski managerji so s svojimi kolegi iz srednjeevropskega kulturnega področja povsem primerljivi pri managerskih »trdih« veščinah, so pa manj razvili voditeljske, »mehke« veščine.

Glede na to, koliko je razvit potencial vodenja, je mogoče ugotoviti, da je v vzorcu slovenskih managerjev njihov potencial še precej neizkoriščen, zlasti, kar se tiče nove paradigme vodenja.

Na osnovi teoretičnih ugotovitev in spoznanj iz različnih raziskav s področja managementa kompetenc je v nadaljevanju v praktičnem delu podan model kompetenc managerjev in njihovega vpliva na uspešnost podjetja, kar bo merjeno z velikostjo dodane vrednosti.

3.5 Povzetek

Voditelji usmerijo zaposlene v pravo smer, pridobijo njihovo zavezanost za izpolnjevanje poslanstva organizacije in jih motivirajo za doseganje skupno postavljenih smotrov ter ciljev. Definicija, ki ločuje managerje od voditeljev, temelji na dejstvu, da imajo različne vrednote in osebne lastnosti. Managerji si prizadevajo za stabilnost, učinkovitost, so brezosebni, prevzemajo tveganje in so usmerjeni predvsem v kratkoročne izide. Voditelji cenijo predvsem fleksibilnost, inovativnost, ljudi enako kot ekonomske izide, usmerjeni so predvsem na ustvarjanje in doseganje dolgoročnih smotrov, ciljev ter strategij. Managerji skrbijo predvsem za to, kako so stvari narejene, voditelji skrbijo za to, kaj stvari oz. izidi pomenijo ljudem.

Uspešnost vodje se največkrat kaže kot njegov prispevek k dosega-

nju sodelovanja, zavzetosti in zaupanja zaposlenih, da bo skupina ali posameznik dosegel zastavljene smotre ter cilje. Pri tem naj bi vodja sprejemal odločitve in razreševal težave na konstruktiven način.

Celovitost pogleda na oblikovanje organizacijske zmožnosti kaže, da so kompetence eden od temeljev za zagotavljanje poslovne uspešnosti in se kot takšne obravnavajo na ravni organizacije, timov ter posameznikov. Tako kot ključne kompetence organizacije poudarjajo njeno osredinjenost in notranjo primerjalno prednost (kaj je tisto, po čemer so drugačni in boljši od konkurence). Kompetence na ravni posameznika tako pomenijo trajno obvladovanje kakovosti, tj. tisto, zaradi česar posamezniki dosegajo nadpovprečne izide.

Za to, da bi managerji lahko uspešno izvajali naloge vodenja, naj bi razvijali tudi svoje kompetence na področjih, ki zajemajo: osebnost človeka, komunikacijo, motivacijo, načine in modele vodenja, prenos znanja, timsko delo, odločanje, organizacijsko kulturo in klimo, organiziranje dela, kakovost vodenja, ocenjevanje uspešnosti dela ipd.

Številni avtorji navajajo različne kompetence, ki naj bi jih razvijali uspešni managerji, predvsem pa močno poudarjajo sposobnost ustvarjanja dobrih socialnih odnosov, veliko željo po dosežkih ter sposobnost razreševanja problemov, strateško planiranje in pripravljenost na spremembe. Pri merjenju kompetenc izhajajo iz nekaterih osnovnih karakteristik: osebne značilnosti, motivi, veščine, znanje, samopodoba, kognitivne in socialne veščine.

Osnovni namen ugotavljanja in razvoja kompetenc managerjev je doseganje smotrov ter ciljev organizacije in njene uspešnosti. Vlaganje v razvoj managementa se kaže v pozitivnih učinkih, kot so: bolj zavzeti zaposleni, manj fluktuacije pri zaposlenih, zadovoljni kupci in večja uspešnost organizacije, ki se posredno pokaže tudi v boljših finančnih izidih, investicijah, inovacijah, razvoju zaposlenih ter doseganju konkurenčnih prednosti v družbenem okolju organizacije.

Iz številnih raziskav je mogoče ugotoviti pomanjkanje veščin in sposobnosti današnjih managerjev. Zaposleni ocenjujejo kakovost vodenja v svoji organizaciji kot zelo slabo, pri čemur se kaže, da vršni managerji v večji meri bolje ocenjujejo kakovost managementa kot managerji na nižjih ravneh organiziranosti. Iz raziskav je mogoče ugotoviti tudi močno povezanost sposobnosti managementa z uspešnostjo podjetja ali druge organizacije, vendar v stabilnem poslovnem okolju obstaja šibka povezanost med managerskimi kompetencami in uspešnostjo organizacije, največja povezanost se kaže v dinamičnem poslovnem

okolju. To nakazuje na zanimivo ugotovitev, da so nujni dobri managerji in vodje, še posebej v hitro spreminjajočem se in konkurenčnem družbenem okolju.

Tudi v Republiki Sloveniji so bile opravljene nekatere raziskave o sposobnostih in potencialu vršnih managerjev, iz katerih je moč povzeti, da so slovenski vršni managerji predvsem individualisti, niso pripravljeni za timsko delo, nimajo vizije in niso pripravljeni na hitre spremembe, ne znajo delegirati nalog, voditi timov, komunicirati, motivirati ter navdihovati svojih zaposlenih.

Navedena spoznanja s področja razvoja sodobnih organizacijskih oblik in vedno večjega pomena kompetenc vršnih managerjev v organizacijah so privedla do vprašanja, ali imajo slovenski vršni managerji dovolj kompetenc za uvajanje sodobnih oblik organiziranja, pa tudi, ali obstaja povezanost med kompetencami vršnih managerjev in oblikami organiziranosti v slovenskih podjetjih. V literaturi je mogoče zaslediti številne raziskave, ki nakazujejo odvisnost organizacijskih struktur od številnih zunanjih in notranjih dejavnikov (Ballantine 1999; Kotter 2003; Benner in Thusman 2003; Spanyi 2006; Amabile in Kramer 2007), ni pa mogoče zaslediti povezanosti in pomena kompetenc vršnih managerjev z oblikami organiziranosti v podjetjih. Zato bo v nadaljevanju, v empiričnem delu, prikazana raziskava, katere namen je ugotoviti vpliv managerskih kompetenc na strukturo organiziranosti in uspešnost podjetja.

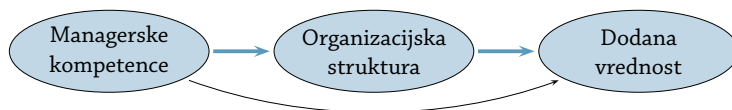
4 Empirični del

V sodobnih organizacijah delujejo v nepredvidljivem družbenem, političnem in poslovnem okolju, ki pred njih postavlja zahteve o stalni uspešnosti poslovanja. Osnovni dejavniki, ki naj bi privedli do uspešnosti poslovanja, zahtevajo nenehno spremljanje pričakovanj in želja odjemalcev, spreminjanje načina dela ter organiziranja zaposlenih in posledično nenehno spreminjanje organiziranosti. Namen poglavja je predstaviti raziskovalni problem in izide raziskave, ki je bila narejena med slovenskimi vršnimi managerji.

4.1 Raziskovalni problem

V podjetju uspešnost dosežejo s pomočjo zaposlenih, ki so motivirani, pripadni podjetju, v svojem delu vidijo možnost za osebni razvoj, v svojih nadrejenih pa ljudi, ki znajo prisluhniti ter spodbujati. Kaj žene in motivira zaposlene, kaj so njihove želje in cilji, vrednote, kaj zaposleni čutijo ter mislijo o svojem delu, nadrejenih in sodelavcih, naj bi bilo osnovno vodilo vodstva pri izbiri strukture organiziranosti (Verle in Markič 2010, 131–147). Nove strukture organiziranosti pa zahtevajo managerje, ki bodo poleg strokovnosti in etičnosti imeli predvsem vodstvene, socialne in akcijske kompetence. Številni avtorji (Davenport in Short 1990; Senge 1990; Hammer in Champy 1993; Tenner in De Toro 1997; McCormack in Johnson 2001; Harmon 2003; Womack in Jones 2003; Kralj 2003; Jones 2004; Kovačič 2005; Spanyi 2006; Daft 2007; Jeston in Nelis 2008; Rigby in Bilodeau 2009; Wilson 2010) poudarjajo potrebo po nenehnem spreminjanju in prilagajanju strukture organiziranosti čedalje hitrejšim spremembam v okolju organizacije, pri tem pa ni zaslediti raziskav, ki bi nakazovale potrebo po managerskih kompetencah, ki so potrebne za sodobne, fleksibilne in demokratične strukture organiziranosti.

Po vsem analiziranem in ugotovljenem se poraja naslednji osnovni raziskovalni izziv, v katerem bo treba poiskati odgovor na vprašanje, ali imajo slovenski vršni managerji dovolj kompetenc za obvladovanje sodobnih oblik organiziranosti iz vidika načrtovanja, organiziranja, vo-



SLIKA 4.1 Model vpliva managerskih kompetenc na obliko organiziranosti in dodano vrednost podjetja

denja in nadzorovanja managerskih procesov ter kako te vplivajo na dodano vrednost v slovenskih podjetjih.

V ta namen je oblikovan model, v katerem sta prikazana vpliv in medsebojna povezanost posameznih managerskih kompetenc s strukturo organiziranosti v posameznem podjetju, kakor tudi vpliv managerskih kompetenc na uspešnost podjetja, ki jo je mogoče meriti z dodano vrednostjo in 14 kazalniki uspešnosti. Vse to je prikazano na sliki 4.1. Dodana vrednost je prikazana kot posledica številnih kazalnikov, pri katerih so povzeti različni avtorji, ki navajajo merila za ustvarjanje dodane vrednosti (Kos 2000; Stern, Shiely in Ross 2003; Kotler 2004; Buležan 2008; Kaplan, Norton in Rugelsjoen 2010). Pri tem je zanimiv tudi vpliv struktur organiziranosti na uspešnost podjetja in s tem povezano dodano vrednostjo.

V modelu vpliva managerskih kompetenc na obliko organiziranosti in dodano vrednost je mogoče izhajati iz spoznanja, da uspešnost podjetja temelji vedno bolj na značilnostih procesnega pristopa oz. procesne (horizontalne) organiziranosti, ki nadomešča hierarhično, funkcijsko strukturo, pri tem pa imajo na uvedbo sodobnih oblik organiziranosti velik vpliv predvsem vodstvene, akcijske ter socialno-osebne kompetence vršnih managerjev. Raziskave namreč kažejo, da se vlaganje v razvoj managementa in njegovih kompetenc kaže v pozitivnih učinkih, kot so: bolj zavzeti zaposleni, manjša fluktuacija pri zaposlenih, zadovoljni kupci in večja učinkovitost organizacije, kar se posredno pokaže tudi v boljših finančnih izidih podjetja. V podjetjih, kjer so vršni managerji bolj usmerjeni k timskeemu delu in sodelavcem, strpni do drugače mislečih, odprti za novosti, cenijo sposobnosti ter dosežke drugih, so strukture organiziranosti bolj sploščene, prevladujejo decentralizirano odločanje, horizontalno povezovanje, fleksibilna in inovativna razmerja, kar so danes temeljne konkurenčne prednosti uspešnih podjetij. Potencial za ustvarjanje dodane vrednosti je skrit v vsakem podjetju (Kovač in Bertonecelj 2007, 98–103), da bi bilo tega mogoče razviti, pa je treba izbrati takšne vršne managerje (voditelje), ki bodo sposobni izva-

biti iz zaposlenih najboljše možne razrešitve v procesu skupnega dela.

Z modelom je namen pojasniti, da managerske kompetence, ki so razdeljene v tri skupine – akcijske, vodstvene in socialne, vplivajo na izbiro strukture organiziranosti v podjetju. Bolj kot so razvite omenjene kompetence pri vršnih managerjih, bolj so strukture fleksibilne, horizontalne, manj je avtoritarnega odločanja in hierarhije, kar se odraža v večji kreativnosti, inovativnosti ter zavzetosti zaposlenih, vse to pa se na koncu kaže v večji uspešnosti podjetja oz. njegovi dodani vrednosti.

Z namenom preverjanja ustreznosti modela je bila v letih 2010 in 2011 izvedena obširna raziskava med vršnimi managerji 1.537 srednjih in velikih podjetij v Sloveniji, ki je predstavljena v nadaljevanju.

4.2 Predstavitev raziskave

Empirična raziskava prikazuje statistično povezanost in vpliv kompetenc načrtovanja, organiziranja, vodenja ter nadzorovanja vršnih managerjev v velikih in srednje velikih slovenskih podjetjih na uporabo sodobnih horizontalnih oblik organiziranosti ter njihov vpliv na uspešnost podjetja, ki je bila v raziskavi merjena z dodano vrednostjo in drugimi kazalniki uspešnosti.

Z raziskavo in njenimi izidi so dobljene podlage za izdelavo modela kompetenc vršnih managerjev z vidika načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadzorovanja k procesni organiziranosti ter s tem nakazana možnosti za izboljšanje dodane vrednosti v slovenskih podjetjih. Namen raziskave je vplivati na izboljšanje uspešnosti slovenskih podjetij, s poudarkom na naslednjih področjih:

- managementa in razvoja kompetenc vršnih managerjev, pri čemer je osredotočenost na njihovih akcijskih, vodstvenih in socialnih kompetencah;
- managementa in oblikovanja sodobnih struktur organiziranosti, ki vodijo k večji prilagodljivosti spremembam v družbenem okolju organizacije;
- managementa inoviranja, kreativnosti in zavzetosti zaposlenih;
- managementa dodane vrednosti, ki je posledica tako ustreznih kompetenc vršnih managerjev kot tudi sodobnih oblik organiziranja in vodenja;
- oblikovanja modela vpliva kompetenc vršnih managerjev na izbiro strukture organiziranosti in dodano vrednost podjetja, ki bo v po-

moč vsem, ki se ukvarjajo z načrtovanjem, organiziranjem, vodenjem ter planiranjem v organizacijah.

Potek raziskave

Raziskava je nadaljevanje študije primera iz leta 2009, kjer je bilo z raziskavo v podjetju s področja predelovalne dejavnosti v Sloveniji statistično značilno potrjeno, da je mogoče s sodobno, procesno, horizontalno strukturo, z manj ravnmi vodenja ter z večjo povezanostjo med posameznimi funkcijami, oddelki in nalogami v podjetju povečati tako zadovoljstvo zaposlenih kot tudi zadovoljstvo odjemalcev, kar se dolgoročno odraža v večji uspešnosti obravnavanega podjetja (Verle 2009). Raziskava je vodila do nadaljnega raziskovalnega problema, in sicer, zakaj v slovenskih podjetjih še vedno prevladujejo tradicionalne, hierarhične oblike organiziranosti (funkcijska struktura) in ali so kompetence vršnih managerjev kakorkoli povezane s strukturo organiziranosti v slovenskih podjetjih. Nadalje je zanimivo vprašanje, ali imajo sodobne oblike in pristopi v organiziranosti podjetij res statistično pozitiven vpliv na uspešnost v podjetjih, v katerih so izbrali sodobne oblike organiziranosti. To je vodilo do zbiranja in raziskovanja tako tuje kot domače literature s področja potenciala ter kompetenc vršnih managerjev. Na podlagi nadaljnega raziskovanja omenjenih področij so postavljene naslednje hipoteze:

- H1 *Managerske kompetence (akcijske, vodstvene in socialne) signifikantno pozitivno vplivajo na obliko strukture organiziranosti.*
- H2 *Sodobna horizontalna struktura organiziranosti signifikantno pozitivno vpliva na dodano vrednost podjetja.*
- H3 *Akcijske kompetence vršnih managerjev signifikantno pozitivno vplivajo na dodano vrednost podjetja.*
- H4 *Vodstvene kompetence vršnih managerjev signifikantno pozitivno vplivajo na dodano vrednost podjetja.*
- H5 *Socialne kompetence vršnih managerjev signifikantno pozitivno vplivajo na dodano vrednost podjetja.*

Spoznanja na osnovi dosedanjih raziskav o strukturah organiziranosti, procesni organiziranosti in zadovoljstvu zaposlenih sodelavcev ter povzete ugotovitve so omogočila oblikovanje modela vpliva kompetenc vršnih managerjev na obliko organiziranosti in dodano vrednost, kakor je to prikazano na sliki 4.1.

Z namenom preizkusa modela in zastavljenih hipotez je bil v nadaljevanju oblikovan anketni vprašalnik, s katerim je bil cilj opraviti raziskavo med vršnimi managerji v 1.537 srednjih in velikih podjetjih v Sloveniji. Anketni vprašalnik je sestavljen iz štirih glavnih delov. Prvi del anketnega vprašalnika vsebuje osnovne informacije o podjetju (velikost podjetja, poslovna dejavnost, število let poslovanja, povprečna dodana vrednost na zaposlenega v obdobju zadnjih petih let) in demografske podatke o vprašanem vršnem managerju (spol, starost, izkušnje s področja vodenja, izobrazba in smer izobrazbe – naravoslovje, družboslovje).

V drugem delu vprašalnika so vprašanja, ki se nanašajo na obstoječo vrsto strukture organiziranosti v posameznem podjetju in na dodano vrednost podjetja. Za ugotavljanje uspešnosti podjetja je uporabljenih 14 vprašanj, ki se nanašajo na različne teoretike managementa in njihov način pojmovanja uspešnosti (Porter 1985; Vila 1994; Kajzer 1998; Kos 2000; Drucker 2001; Harmon 2003; Womack in Jones 2003; Kaplan in Norton 2004; Kotler 2004; Schermerhorn, Hunt in Osborn 2004; Spanyi 2006; Jeston in Nelis 2008; Owen 2009; Daft 2010).

Tretji del vprašalnika se je nanašal na to, katero stopnjo razvitosti procesne organiziranosti so v anketiranih slovenskih podjetjih dosegli. Zato je bila uporabljena McCormack-Johnsonova lestvica, s katero sta avtorja definirala štiri stopnje prehoda k procesni organiziranosti (McCormack in Johnson 2001, 55).

V zadnjem, četrtem delu vprašalnika so raziskovane kompetence slovenskih vršnih managerjev. Namen je bil ugotoviti, na katerih področjih zaostajajo in kje bo potrebno dodatno izobraževanje in usposabljanje, da bi odpravili pomanjkljivosti; vse z namenom doseči večjo dodano vrednost podjetja. Kompetence so merjene s treh vidikov. *Akcijske kompetence* so merjene z 20 vprašanji, ki so sestavljena na osnovi trditev naslednjih avtorjev: Boyatzis (1982); Senge (1990); Spencer in Spencer (1993); Cook in Bernthal (1998); Hron (2004); Burgoyne, Hirsh in Williams (2004); Sanghi (2007); Pei-Wen in Cheng (2007); Fischer (2007); Paese in Wellins (2008); Yukl (2010) in Daft (2010). Za ugotavljanje *vodstvenih kompetenc* je uporabljenih 18 vprašanj, in sicer na osnovi trditev avtorjev, kot so: Burgoyne in Stuart (1976); Bass (1985); Handy (1995); Blank (2001); Hron (2004); Burgoyne, Hirsh in Williams (2004); Mabe in Thomson (2004); Fischer (2007); Bennis (2009); Majcen (2009); Yukl (2010); Daft (2010) in Erickson (2010). *Socialne in osebne kompetence* so merjene s pomočjo 21 vprašanj, ki izhajajo iz trditev naslednjih

avtorjev: Spencer in Spencer (1993); Goleman (1995); Becker in Huselid (1998); Hron (2004); Mabey in Thomson (2004); Jokinen (2005); Collinson (2006); Goleman (2006); Pei-Wen in Cheng (2007); Erickson in Gratton (2007); McNulty (2010); Schmidt in Schmitd (2010) ter Wilson (2010).

Navedene kompetence so merjene z 59 vprašanji, za oceno odgovorov pa je uporabljena petstopenjska Likertova lestvica.

Jeseni leta 2010 je bila opravljena pilotska raziskava, s katero je bila preverjena ustreznost vprašalnika ter razumljivost in konsistentnost odgovorov. Vprašalnik je bil poslan 30 vršnim managerjem, ki z izpolnjevanjem niso imeli težav, zato je bilo mogoče ugotoviti, da je vprašalnik ustrezen in razumljiv.

Na tej osnovi in spoznanjih, da je raziskava verodostojna in poteka v pravi smeri, je potekalo nadaljevanje z zbiranjem anketnih vprašalnikov, ki so bili poslani po e-pošti ali navadni pošti vsem vršnim managerjem srednjih in velikih podjetij v Sloveniji (1.537). Managerji so vrnili in pravilno izpolnili 102 vprašalnika, kar predstavlja 6,6 % izbrane vzorca. Čeprav je bil pričakovan večji odziv, se je pokazalo že znano dejstvo, da vršni managerji neradi odgovarjajo na vprašanja, ki govorijo o njihovih sposobnostih in osebnostnih značilnostih, prav tako je raziskava potekala v času največje gospodarske krize v Sloveniji, ko se dnevno dogajajo številni stečaji, v posameznih podjetjih pa se soočajo z velikimi težavami. Nekateri vršni managerji so bili zelo zainteresirani za sodelovanje in so želeli pridobiti izide raziskave, večina pa ni želela sodelovati zato, ker niso hoteli podati podatkov o podjetju, organiziranosti in dodani vrednosti, ali pa niso želeli ocenjevati svojih sposobnosti. Zbiranje anketnih vprašalnikov je potekalo od jeseni 2010 do spomladi 2011.

Vzorec raziskave

Empirična raziskava je bila izvedena na cenzusu velikih in srednje velikih slovenskih podjetij, s pomočjo anketnega vprašalnika, ki je bil poslan vršnim managerjem. V Sloveniji je 283 velikih podjetij (to so tista, ki imajo več kot 250 zaposlenih) in 1.254 srednje velikih podjetij (imajo do 249 zaposlenih), ki jim je bil posredovan vprašalnik (SURS 2009). Skupno je bilo tako po navadni in elektronski pošti poslanih 1.537 vprašalnikov. Odzivnost je bila 6,6 %, kar pomeni 102 vrnjena vprašalnika. To je bila zadostna podlaga za nadaljnjo obdelavo. Vprašalnik je bil poslan zgolj vršnim managerjem, ker ti odločajo in imajo prevladujoči vpliv na obliko strukture organiziranosti (Hamel 2000), zato ostali

PREGLEDNICA 4.1 Število managerjev glede na statistično regijo podjetja

| Regija | Frekvenca | Delež* |
|-----------------------|-----------|--------|
| Osrednjeslovenska | 23 | 22,5 |
| Obalno-kraška | 9 | 8,8 |
| Gorenjska | 6 | 5,9 |
| Goriška | 3 | 2,9 |
| Savinjska | 22 | 21,6 |
| Jugovzhodna Slovenija | 9 | 8,8 |
| Notranjsko-kraška | 1 | 1,0 |
| Podravska | 19 | 18,6 |
| Koroška | 3 | 2,9 |
| Zasavska | 2 | 2,0 |
| Pomurska | 5 | 4,9 |
| Skupaj | 102 | 100,0 |

*V odstotkih.

člani uprave oz. nižji managerji v raziskavo niso vključeni. V raziskavo so vključena le srednje velika in velika slovenska podjetja, saj v malih in mikro podjetjih raziskovanje oblike organiziranosti ne bi bilo smiselno.

Metodologija raziskave

Pri obdelavi podatkov sta uporabljena statistični paket SPSS in program Excel. Vse hipoteze so preverjane na ravni 5 % tveganja – $P = 0,05$. Za predstavitev vzorca je uporabljena metoda opisne statistike (Descriptives), v nadaljevanju pa faktorska analiza, analiza variance (Anova) in diskriminantna analiza.

Za oceno strukturnega modela je uporabljen programski paket Lisrel, različica 8.8o.

Predstavitev vzorca – značilnosti managerjev in podjetij, udeleženih v raziskavi

Predstavitev vzorca je uvodoma narejena s pregledom managerjev, glede na statistično regijo podjetja, kakor je to prikazano v preglednici 4.1. Iz preglednice je razvidno, da je v raziskavi sodelovalo največ managerjev iz Osrednjeslovenske regije (22,5 %), najmanj pa iz Notranjsko-kraške regije (1 %).

V raziskavi je sodelovalo 45 managerjev iz srednje velikih podjetij (44,1 %) in 57 managerjev iz velikih podjetij (55,9 %) (preglednica 4.2).

Iz preglednice 4.3 je razvidno, da je v raziskavi sodelovalo največ vršnih managerjev iz dejavnosti proizvodnje industrijskih dobrin (31,4 %) in iz enega podjetja iz dejavnosti rudarstva (1 %).

PREGLEDNICA 4.2 Število odgovorov vršnih managerjev glede na velikost podjetja

| Velikost podjetja | Frekvenca | Delež* |
|-------------------------|-----------|--------|
| Srednje veliko podjetje | 45 | 44,1 |
| Veliko podjetje | 57 | 55,9 |
| Skupaj | 102 | 100,0 |

* V odstotkih.

PREGLEDNICA 4.3 Število managerjev glede na dejavnost podjetja

| Dejavnost | Frekvenca | Delež* |
|----------------------------------|-----------|--------|
| Bančništvo | 4 | 3,9 |
| Zavarovalništvo | 3 | 2,9 |
| Rudarstvo | 1 | 1,0 |
| Gradbeništvo | 5 | 4,9 |
| Proizvodnja potrošnih dobrin | 10 | 9,8 |
| Proizvodnja industrijskih dobrin | 32 | 31,4 |
| Svetovanje in poslovne storitve | 9 | 8,8 |
| Inženiring, raziskave in razvoj | 2 | 2,0 |
| Trgovina na drobno in debelo | 11 | 10,8 |
| Transport | 5 | 4,9 |
| Javna uprava | 2 | 2,0 |
| Drugo | 18 | 17,6 |
| Skupaj | 102 | 100,0 |

* V odstotkih.

PREGLEDNICA 4.4 Število managerjev glede na število let poslovanja podjetja

| Število let poslovanja | Frekvenca | Delež* |
|------------------------|-----------|--------|
| Do 10 let | 7 | 6,9 |
| Od 10 let do 20 let | 23 | 22,5 |
| Od 20 do 30 let | 10 | 9,8 |
| Od 30 do 40 let | 1 | 1,0 |
| Od 40 do 50 let | 9 | 8,8 |
| Več kot 50 let | 48 | 47,1 |
| Drugo | 4 | 3,9 |
| Skupaj | 102 | 100,0 |

* V odstotkih.

V raziskavi je sodelovalo 6,9 % vršnih managerjev iz podjetij, ki poslujejo do 10 let, 22,5 % vršnih managerjev iz podjetij, ki poslujejo od 10 do 20 let, 9,8 % vršnih managerjev iz podjetij, ki poslujejo od 20 do 30 let, 1 % iz podjetij, ki poslujejo od 30 do 40 let, 8,8 % vršnih managerjev iz podjetij, ki poslujejo od 40 do 50 let in 47,1 % vršnih managerjev iz podjetij, ki poslujejo več kot 50 let. Preostalih 3,9 % vršnih managerjev se je opredelilo pod drugo možnost oz. poslujejo že zelo dolgo.

PREGLEDNICA 4.5 Število managerjev glede na povprečno dodano vrednost na zaposlenega v podjetjih v zadnjih petih letih

| Dodana vrednost/zaposlenega | Frekvenca | Delež* |
|-----------------------------|-----------|--------|
| Manj kot 20.000 EUR | 17 | 16,7 |
| Od 20.000 do 30.000 EUR | 41 | 40,2 |
| Od 30.000 do 40.000 EUR | 15 | 14,7 |
| Od 40.000 do 50.000 EUR | 20 | 19,6 |
| Več kot 60.000 EUR | 9 | 8,8 |
| Skupaj | 102 | 100,0 |

*V odstotkih.

PREGLEDNICA 4.6 Število managerjev po spolu

| Spol | Frekvenca | Delež* |
|--------|-----------|--------|
| Moški | 76 | 74,5 |
| Ženski | 26 | 25,5 |
| Skupaj | 102 | 100,0 |

*V odstotkih.

Izmed 102 anketiranih vršnih managerjev je 16,7 % zaposlenih v podjetjih, ki ustvarijo manj kot 20.000 EUR dodane vrednosti na zaposlenega, 40,2 % vršnih managerjev je iz podjetij, ki ustvarijo od 20.000 do 30.000 EUR dodane vrednosti, 14,7 % vršnih managerjev je zaposlenih v podjetjih, ki ustvarijo od 30.000 do 40.000 EUR dodane vrednosti, 19,6 % vršnih managerjev trdi, da ustvarijo od 40.000 do 50.000 EUR dodane vrednosti in samo 8,8 % vršnih managerjev trdi, da v podjetjih ustvarijo več kot 60.000 EUR dodane vrednosti na zaposlenega v enem letu. Kar 71,6 % podjetij, katerih vršni managerji so sodelovali v raziskavi, ustvari manj kot 40.000 EUR dodane vrednosti na zaposlenega, kar kaže na slabo konkurenčnost slovenskega gospodarstva, na kar opozarjata Kos (2000, 19) in Ložar (2007).

V raziskavi je sodelovalo 74,5 % moških managerjev in 25,5 % managerk (preglednica 4.6).

Največ vršnih managerjev, ki so sodelovali v raziskavi, je starih od 50 do 54 let (28,4 %), 25,5 % vršnih managerjev je starih od 40 do 44 let, 20,6 % vršnih managerjev od 45 do 49 let, 10,8 % od 35 do 39 let, 4,9 % je starih od 30 do 34 let, prav tako je 4,9 % starih od 55 do 59 let, le 3,9 % vršnih managerjev pa je mlajših, stari so od 25 do 29 let in 1 % vršnih managerjev je starejših od 60 let.

Vršni managerji, ki so sodelovali v raziskavi, imajo v povprečju od 15 do 20 let delovnih izkušenj. Nadalje ima 4,9 % vršnih managerjev do 5

PREGLEDNICA 4.7 Starost managerjev

| Starost | Frekvenca | Delež* |
|---------------|-----------|--------|
| 25–29 | 4 | 3,9 |
| 30–34 | 5 | 4,9 |
| 35–39 | 11 | 10,8 |
| 40–44 | 26 | 25,5 |
| 45–49 | 21 | 20,6 |
| 50–54 | 29 | 28,4 |
| 55–59 | 5 | 4,9 |
| 60 let in več | 1 | 1,0 |
| Skupaj | 102 | 100,0 |

* V odstotkih.

PREGLEDNICA 4.8 Delovne izkušnje vršnih managerjev v letih

| Delovne izkušnje | Frekvenca | Delež* |
|------------------|-----------|--------|
| Do 5 let | 5 | 4,9 |
| 6–10 let | 14 | 13,7 |
| 11–15 let | 24 | 23,5 |
| 16–20 let | 20 | 19,6 |
| 21–25 let | 22 | 21,6 |
| 26–30 let | 13 | 12,7 |
| 31–35 let | 3 | 2,9 |
| 36–40 let | 1 | 1,0 |
| Skupaj | 102 | 100,0 |

* V odstotkih.

let izkušenj, 13,7 % ima 6 do 10 let delovnih izkušenj, 23,5 % ima od 11 do 15 let izkušenj, 19,6 % vršnih managerjev 16 do 20 let, 21,6 % vršnih managerjev ima 21 do 25 let izkušenj, 12,7 % vršnih managerjev 26 do 30 let izkušenj, 2,9 % ima 31 do 35 let izkušenj in samo 1 % ima 36 do 40 let delovnih izkušenj. Največ vršnih managerjev (21,6 %) ima 21 do 25 let delovnih izkušenj, zato je mogoče predvidevati, da so njihovi odgovori precej konsistentni.

Zgolj 3,9 % vršnih managerjev, ki so bili zajeti v raziskavi, ima končano srednjo izobrazbo, 11,8 % višjo ali visoko, kar 50 % vršnih managerjev ima univerzitetno izobrazbo ali specializacijo, 30,4 % vršnih managerjev ima magisterij in 3,9 % doktorat.

Kar 62,7 % vršnih managerjev ima končano izobrazbo s področja družboslovja, 37,3 % pa s področja naravoslovja.

Analiza strukture organiziranosti

V nadaljevanju je prikazano število podjetij, katerih vršni managerji so sodelovali pri raziskavi, in sicer po strukturi organiziranosti.

PREGLEDNICA 4.9 Izobrazba vršnih managerjev

| Izobrazba | Frekvenca | Delež* |
|-------------------------------|-----------|--------|
| Srednja | 4 | 3,9 |
| Višja, visoka | 12 | 11,8 |
| Univerzitetna, specializacija | 51 | 50,0 |
| Magisterij | 31 | 30,4 |
| Doktorat | 4 | 3,9 |
| Skupaj | 102 | 100,0 |

*V odstotkih.

PREGLEDNICA 4.10 Področje izobrazbe vršnih managerjev

| Področje izobrazbe | Frekvenca | Delež* |
|--------------------|-----------|--------|
| Družboslovje | 64 | 62,7 |
| Naravoslovje | 38 | 37,3 |
| Skupaj | 102 | 100,0 |

*V odstotkih.

PREGLEDNICA 4.11 Število podjetij glede na strukturo organiziranosti organizacije

| Struktura organiziranosti | Frekvenca | Delež* |
|---------------------------|-----------|--------|
| Funkcijska | 47 | 46,1 |
| Produktna oz. divizijska | 25 | 24,5 |
| Matrična | 11 | 10,8 |
| Projektna | 10 | 9,8 |
| Procesna | 8 | 7,8 |
| Druga | 1 | 1,0 |
| Skupaj | 102 | 100,0 |

*V odstotkih.

Iz preglednice 4.11 je razvidno, da v slovenskih srednjih in velikih podjetjih še vedno prevladuje tradicionalna, hierarhična, funkcijska oblika organiziranosti, saj je 46,1 % vršnih managerjev odgovorilo, da so njihova podjetja organizirana funkcijsko. Nadalje je 24,5 % podjetij odgovorilo, da ima produktno oz. divizijsko strukturo organiziranosti, 10,8 % matrično, 9,8 % projektno in le 7,8 % procesno. Pri tem se % vršnih managerjev ni opredelil za nobeno izmed naštetih oblik struktur organiziranosti.

Iz izidov raziskave je mogoče ugotoviti tudi prehajanje organizacijskih oblik, kar je prikazano v preglednici 4.12. Zadnji stolpec prikazuje stanje v letu 2011, spodnja vrstica pa stanje pred petimi leti. Opaziti je mogoče, da je bilo pred petimi leti 63 podjetij, ki so imela funkcijsko strukturo organiziranosti, danes pa ima takšno obliko le še 47 sre-

PREGLEDNICA 4.12 Prehajanje struktur organiziranosti

| Strukture | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | Skupaj* |
|-----------|-----|-----|-----|-----|-----|---------|
| (1) | 44 | 2 | 1 | 0 | 0 | 47 |
| (2) | 10 | 13 | 0 | 1 | 1 | 25 |
| (3) | 2 | 2 | 7 | 0 | 0 | 11 |
| (4) | 4 | 3 | 0 | 3 | 0 | 10 |
| (5) | 2 | 1 | 0 | 0 | 5 | 8 |
| (6) | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Skupaj† | 63 | 21 | 8 | 4 | 6 | 102 |

Strukture organiziranosti: (1) funkcijska, (2) produktna/divizijska, (3) matrična, (4) projektna, (5) procesna, (6) druga; * leta 2011, † pred petimi leti.

dnjih in velikih podjetij. Od 63 jih je ostalo zgolj 44, medtem ko jih je deset spremenilo svojo strukturo organiziranosti v produktno, dve v matrično, štiri v projektno, dve v procesno in eno v drugo. Preostali dve produktni in ena matrična pa sta se preoblikovali v funkcijsko. Največ sprememb je bilo pri projektni strukturi organiziranosti (pred petimi leti so bila tako organizirana štiri podjetja, danes deset), v procesno obliko organiziranosti pa so prešli le v dveh podjetjih.

Iz preglednice 4.13 je razvidno, da je bilo največ sprememb struktur organiziranosti v letih od 2003 dalje, kar je mogoče povezati z veliko gospodarsko rastjo v Sloveniji in internacionalizacijo slovenskih podjetij, ki so se morala prilagoditi globaliziranemu tržišču tudi s spremembo organiziranosti.

Povezanost strukture organiziranosti z ostalimi značilnostmi podjetja/managerja

V nadaljevanju je bilo preverjeno, ali obstajajo kakšne povezave oziroma ali na strukturo organiziranosti vplivajo še kakšni drugi dejavniki (velikost podjetja, dejavnost podjetja, število let poslovanja, starost vršnega managerja, izkušnje in stopnja izobrazbe vršnega managerja). Pri tem so bile strukture organiziranosti združene v dve skupini: vertikalna struktura (funkcijska in produktna) in horizontalna strukture organiziranosti (matrična, projektna in procesna).

Povezanost strukture organiziranosti in velikosti podjetja

Vsa podjetja, ki so sodelovala v raziskavi, so razdeljena v dve skupini, srednje veliko podjetje in veliko podjetje, nadalje pa je ugotovljena tudi njihova oblika organiziranosti.

Na podlagi analize kontingence (koeficient kontingence znaša 0,096,

PREGLEDNICA 4.13 Število sprememb struktur organiziranosti po letih

| Leto | Frekvenca | Delež* |
|-------------|-----------|--------|
| 1996 | 1 | 1,0 |
| 2000 | 1 | 1,0 |
| 2003 | 1 | 1,0 |
| 2005 | 6 | 5,9 |
| 2006 | 5 | 4,9 |
| 2007 | 2 | 2,0 |
| 2008 | 8 | 7,8 |
| 2009 | 2 | 2,0 |
| 2010 | 4 | 3,9 |
| Skupaj | 30 | 29,4 |
| Ni sprememb | 72 | 70,6 |
| Skupaj | 102 | 100,0 |

*V odstotkih.

PREGLEDNICA 4.14 Velikost podjetja in struktura organiziranosti

| Velikost | Oblika organizacije | | |
|-------------------------|---------------------|--------------|--------|
| | Vertikalna | Horizontalna | Skupaj |
| Srednje veliko podjetje | 30 | 15 | 45 |
| Veliko podjetje | 43 | 14 | 57 |
| Skupaj | 73 | 29 | 102 |

popravljalni koeficient pa 0,136, stopnja pomembnosti preskusa povezanosti je 0,329) je razvidno, da struktura organiziranosti ni statistično pomembno povezana z velikostjo podjetja (sprejemljiva stopnja pomembnosti je pri 0,05) (preglednica 4.14).

Povezanost strukture organiziranosti in dejavnosti podjetja

Podjetja, ki so sodelovala v raziskavi, so opredeljena po njihovi dejavnosti, v raziskavi je proučevana tudi njihova oblika organiziranosti.

Na podlagi analize kontingence (koeficient kontingence znaša 0,339, popravljeni koeficient pa 0,421, stopnja pomembnosti preskusa povezanosti je 0,066) je razvidno, da struktura organiziranosti ni statistično pomembno povezana z dejavnostjo podjetja (sicer je stopnja pomembnosti blizu še sprejemljivi stopnji 0,05). Ugotoviti pa je mogoče, da obstaja nekakšna »pogojna« povezanost (preglednica 4.15).

Povezanost strukture organiziranosti in število let poslovanja podjetij

V nadaljevanju je bila proučevana povezanost števila let poslovanja podjetij, ki so sodelovala v raziskavi, nadalje pa tudi njihova oblika organizi-

PREGLEDNICA 4.15 Dejavnost podjetja in struktura organiziranosti

| Dejavnost | Oblika organizacije | | Skupaj |
|--|---------------------|--------------|--------|
| | Vertikalna | Horizontalna | |
| Rudarstvo in predelovalne dejavnosti | 34 | 9 | 43 |
| Gradbeništvo | 4 | 1 | 5 |
| Trgovina | 8 | 3 | 11 |
| Transport | 2 | 3 | 5 |
| Finančne in zavarovalniške dejavnosti | 4 | 3 | 7 |
| Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti | 4 | 7 | 11 |
| Dejavnost javne uprave | 2 | 0 | 2 |
| Druge dejavnosti | 15 | 3 | 18 |
| Skupaj | 73 | 29 | 102 |

PREGLEDNICA 4.16 Število let poslovanja podjetja in struktura organiziranosti

| Št. let poslovanja | Oblika organizacije | | Skupaj |
|--------------------|---------------------|--------------|--------|
| | Vertikalna | Horizontalna | |
| Do 10 let | 5 | 2 | 7 |
| Od 10 do 20 let | 17 | 6 | 23 |
| Od 20 do 30 let | 6 | 4 | 10 |
| Od 30 do 40 let | 0 | 1 | 1 |
| Od 40 do 50 let | 5 | 4 | 9 |
| Več kot 50 let | 37 | 11 | 48 |
| Drugo | 3 | 1 | 4 |
| Skupaj | 73 | 29 | 102 |

ranosti. Na podlagi analize kontingence (koeficient kontingence znaša 0,218, popravljeni koeficient kontingence pa 0,272, stopnja pomembnosti preskusa povezanosti je 0,530) je razvidno, da struktura organiziranosti ni statistično pomembno povezana s številom let poslovanja podjetja (preglednica 4.16).

Na enak način je preverjena tudi morebitna povezanost med strukturo organiziranosti in starostjo, številom let delovnih izkušenj ter stopnjo izobrazbe vršnega managerja. Nobena povezanost ni statistično pomembna.

Na osnovi tega dela analize je mogoče sklepati, da struktura organiziranosti ni statistično pomembno povezana z značilnostmi podjetja

PREGLEDNICA 4.17 Struktura organiziranosti in dodana vrednost/zaposlenega

| Organizac. struktura | Dodana vrednost na zaposlenega | |
|----------------------|--|--|
| | Povprečna dodana vrednost na zaposlenega (v EUR) | Koeficient variabilnosti (v odstotkih) |
| Vertikalna | 28.287,67 | 46,3 |
| Horizontalna | 37.758,62 | 40,3 |

oz. vršnega managerja (razen kompetencami vršnih managerjev, kakor je to predstavljeno v nadaljevanju), pri čemer je nekoliko izjema dejavnost podjetja, kjer je ugotovljeno, da je stopnja pomembnosti blizu še sprejemljivi vrednosti. Ta ugotovitev je bila kasneje upoštevana pri ocenjevanju strukturnega modela.

Povezanost strukture in dodana vrednost/zaposlenega v podjetju

V nadaljevanju je bil cilj preveriti tudi povezavo strukture organiziranosti z dodano vrednostjo/zaposlenega, ki jo ustvarijo v podjetjih, zajetih v raziskavi. S pomočjo analize variance je ugotovljeno, da v podjetjih, ki imajo horizontalno (projektno, matrično, procesno) strukturo organiziranosti, dosegajo statistično pomembno višjo dodano vrednost/zaposlenega kot v podjetjih, ki imajo vertikalno (funkcijsko) strukturo organiziranosti (preglednica 4.17).

Pri primerjavi strukture organiziranosti z dejavnostjo podjetja je ugotovljeno, da ima na strukturo organiziranosti t. i. pogojni vpliv tudi dejavnost podjetja (stopnja pomembnosti je blizu 0,05, zato je treba pri tem izidu upoštevati, da se horizontalno in vertikalno organizirana podjetja ne razlikujejo le po dodani vrednosti/zaposlenega, temveč je struktura organiziranosti povezana tudi z dejavnostjo, ki jo v podjetju opravljajo, zato je lahko dodana vrednost/zaposlenega odvisna tudi od dejavnosti. Dejanski vpliv oblike strukture organiziranosti je nato proučevan s pomočjo metode strukturnih modelov.

Analiza uspešnosti

V drugem delu vprašalnika je raziskana uspešnost podjetij, vključenih v raziskavo, za obdobje zadnjih petih let.

Faktorska analiza uspešnosti

Faktorska analiza z uvedbo sintetičnih spremenljivk (faktorjev) zmanjša število spremenljivk. Različne kazalnike uspešnosti je mogoče pojasniti z več faktorji oz. dejavniki. V velikem številu dejavnikov je bil na-

PREGLEDNICA 4.18 Ocene posameznih elementov uspešnosti v zadnjih petih letih

| Element | (1) | (2) | (3) | (4) |
|--|-----|-----|------|-------|
| Kako se je razvijala vaša poslovna dejavnost v primerjavi z vašima dvema najpomembnejšima domačima konkurentoma? | 2 | 5 | 3,72 | 22,21 |
| Kako se je razvijala vaša poslovna dejavnost v primerjavi z vašima dvema najpomembnejšima tujima konkurentoma? | 1 | 5 | 3,05 | 31,77 |
| Rast prodaje | 1 | 5 | 3,47 | 27,71 |
| Rast prihodkov | 1 | 5 | 3,34 | 30,21 |
| Rast števila zaposlenih | 1 | 5 | 2,95 | 34,84 |
| Neto dobiček na zaposlenega/leto | 1 | 5 | 3,00 | 30,40 |
| Inovacije izdelkov, storitev ali procesov | 1 | 5 | 3,30 | 30,65 |
| Prilagoditev novih proizvodnih tehnologij | 1 | 5 | 3,49 | 26,36 |
| Kakovost izdelkov/storitev (pestrost ponudbe) | 1 | 5 | 3,75 | 21,81 |
| Zadovoljstvo strank/kupcev s kakovostjo | 1 | 5 | 3,85 | 20,79 |
| Zadovoljstvo strank/kupcev z inovativnostjo | 2 | 5 | 3,62 | 23,67 |
| Zadovoljstvo strank/kupcev z dobavnimi roki | 1 | 5 | 3,72 | 24,94 |
| Zadovoljstvo strank/kupcev s poprodajnimi aktivnostmi | 1 | 5 | 3,64 | 24,40 |
| Zadovoljstvo strank/kupcev s cenovno politiko | 1 | 5 | 3,30 | 26,53 |

Naslovi stolpcev: (1) najnižji odgovor, (2) najvišji odgovor, (3) povprečni odgovor, (4) kv (v odstotkih).

men s faktorsko analizo opredeliti nekaj faktorjev, ki pojasnijo čim večji delež variance vseh opazovanih spremenljivk. V nadaljnje analize so bili namesto velikega števila dejavnikov vključeni zgolj s faktorsko analizo opredeljeni faktorji.

Prvi faktor je določen tako, da pojasni čim večji delež celotne variance. Drugi je izbran tako, da je neodvisen od prvega in pojasni čim večji delež še nepojasnjene variance. V nadaljnji analizi pa so upoštevani le tisti dejavniki, ki pojasnijo pomemben delež celotne variance. Smiselnost uporabe faktorske analize je preizkušen z Bartlettovim testom. Z njim se preizkuša ničelna domneva, da je osnovna korelacijska matrika enaka matriki enote, kar pomeni, da ne obstaja odvisnost med opazovanimi spremenljivkami. Poleg Bartlettovega testa se uporablja še Kaiser-Meyer-Olkinova statistika (KMO), ki temelji na primerjavi velikosti korelacijskih in parcialnih korelacijskih koeficientov. Uporaba faktorske analize je smiselna pri veliki vrednosti te statistike, to je pri vrednosti, ki je večja od 0,5.

Glede na to, da za noben kazalnik uspešnosti/učinkovitosti ni mogoče potrditi predpostavke o normalni porazdelitvi odgovorov, je bila

PREGLEDNICA 4.19 KMO in Bartlettov test (prvi poskus)

| | |
|---|---------|
| Kaiser-Meyer-Olkinov test | 0,886 |
| Bartlettov test sferičnosti (λ^2) | 901,394 |
| Št. prostosti | 105 |
| Št. značilnosti | 0,000 |

PREGLEDNICA 4.20 Kazalnik KMO in Bartlettov test (končni model)

| | |
|---|---------|
| Kaiser-Meyer-Olkinov test | 0,886 |
| Bartlettov test sferičnosti (λ^2) | 901,394 |
| Št. prostosti | 105 |
| Št. značilnosti | 0,000 |

za faktorsko analizo dejavnikov uspešnosti in učinkovitosti izbrana metodo glavnih osi (»principal axis factoring«). V prvem poskusu je v faktorsko analizo vključen kazalnik ustvarjene dodane vrednosti na zaposlenega in vseh 14 indikatorjev iz sklopa analize uspešnosti.

Tako na podlagi izida Bartlettovega preskusa, kakor na podlagi relativno visoke vrednosti kazalnika KMO, je mogoče ugotoviti, da so izbrani kazalniki dobri pokazatelji uspešnosti poslovanja podjetij (preglednica 4.19).

Enako je mogoče sklepati tudi na podlagi ocen komunalitet. Z izjemo kazalnika dodane vrednosti na zaposlenega in kazalnika rasti števila zaposlenih je delež variabilnosti ostalih trditev, ki ga je mogoče pojasniti z vplivom skupnih faktorjev, zadovoljiv. To pomeni, da omenjena kazalnika nista najboljša kazalnika uspešnosti/učinkovitosti, ostali pa so.

Omenjena kazalnika (dodana vrednost/zaposlenega in rast zaposlenih) sta bila v nadaljevanju analize izločena. Vrednost kazalnika KMO in izid Bartlettovega preskusa se nista pomembno spremenila (preglednica 4.20).

Na podlagi ocene kumunalitet je mogoče razbrati najvišji delež pojasnjene variance pri trditvi rast prodaje (0,767), kar se kaže tudi v rasti prihodkov (0,716) in zadovoljstvu strank s kakovostjo, pestrostjo storitev ter inovativnostjo. Najnižje deleže pojasnjene variance pa je mogoče razbrati pri trditvah zadovoljstvo strank s cenovno politiko (0,408) in neto dobiček na zaposlenega (0,437).

Na podlagi ocen lastnih vrednosti (preglednica 4.21) je razvidno, da je na osnovi vključenih kazalnikov poslovanja mogoče oceniti model s kvečjemu dvema skupnima faktorjema. Na osnovi ocen celotne pojasnjene variance z vplivom posameznih skupnih faktorjev je razvidno,

PREGLEDNICA 4.21 Celotna pojasnjena varianca

| Faktor | Začetne vrednosti | | | Končne vrednosti | | |
|--------|-------------------|--------|---------|------------------|--------|--------|
| | (1) | (2) | (3) | (1) | (2) | (3) |
| 1 | 6,534 | 50,264 | 50,264 | 6,121 | 47,087 | 47,087 |
| 2 | 1,758 | 13,524 | 63,788 | 1,393 | 10,719 | 57,806 |
| 3 | 0,889 | 6,835 | 70,624 | | | |
| 4 | 0,731 | 5,621 | 76,245 | | | |
| 5 | 0,576 | 4,433 | 80,677 | | | |
| 6 | 0,528 | 4,063 | 84,740 | | | |
| 7 | 0,459 | 3,531 | 88,271 | | | |
| 8 | 0,360 | 2,769 | 91,040 | | | |
| 9 | 0,340 | 2,612 | 93,652 | | | |
| 10 | 0,282 | 2,167 | 95,819 | | | |
| 11 | 0,229 | 1,758 | 97,577 | | | |
| 12 | 0,184 | 1,417 | 98,994 | | | |
| 13 | 0,131 | 1,006 | 100,000 | | | |

Naslovi stolpcev: (1) lastna vrednost, (2) delež pojasnjene variance v odstotkih, (3) kumulativni delež pojasnjene variance v odstotkih.

da je s pomočjo prvega faktorja mogoče pojasniti skoraj polovico celotne pojasnjene variabilnosti vzorca, z obema pa nekoliko manj kot 60 %, kar je običajno zaželena vrednost.

Na podlagi prikazane factorske rešitve sta razvidna dva dejavnika uspešnosti poslovanja (preglednica 4.22):

- kazalnik uspeh podjetja na trgu in
- kazalnik rasti podjetja (rast prodaje in prihodkov).

Prevladujoč vpliv prvega kazalnika (uspeh na trgu) kaže na ugotovitve, ki sta jo že pred leti zagovarjala Peters in Waterman (1982, 65–85), in sicer, da so uspešna tista podjetja, ki so usmerjena na tržišče, imajo občutek za potrebe kupcev ter porabnika in so se sposobna tem zahtevam prilagajati. Uspešna so podjetja, ki znajo ustvarjati čim več dodane vrednosti za svoje odjemalce (Kos 2000, 19), kar se kaže v tem, kaj znajo, kako opravljajo svojo dejavnost in kako uspešno ter hitro uvajajo novosti (Davenport in Prusak 2000, 12). Uspešnost podjetja potrjujejo zadovoljni odjemalci, kar se kaže tudi v večji rasti prodaje in prihodkov.

Analiza uporabe standardov ISO

Pred analizo razvitosti procesne organiziranosti je bil namen izvedeti, ali v raziskavo vključena podjetja delujejo po načelu standardov ISO. V

PREGLEDNICA 4.22 Rotirana faktorska rešitev – »Pattern« uteži (poševnokotna Obliminova rotacija)

| Kazalnik | Dejavnik | |
|---|----------|--------|
| | Uspeh | Rast |
| Zadovoljstvo strank/kupcev z dobavnimi roki | 0,893 | -0,167 |
| Zadovoljstvo strank/kupcev s kakovostjo | 0,788 | 0,064 |
| Zadovoljstvo strank/kupcev s prodajnimi aktivnostmi | 0,785 | -0,044 |
| Zadovoljstvo strank/kupcev z inovativnostjo | 0,749 | 0,112 |
| Zadovoljstvo strank/kupcev s cenovno politiko | 0,598 | 0,071 |
| Prilagoditev novih proizvodnih tehnologij | 0,492 | 0,343 |
| Kakovost izdelkov/storitev (pestrost ponudbe) | 0,462 | 0,427 |
| Rast prodaje | -0,106 | 0,928 |
| Rast prihodkov | -0,139 | 0,913 |
| Razvoj poslovne dejavnosti v primerjavi z vašima dvema najpomembnejšima domačima konkurentoma | 0,117 | 0,643 |
| Neto dobiček na zaposlenega/leto | 0,051 | 0,632 |
| Razvoj poslovne dejavnosti v primerjavi z vašima dvema najpomembnejšima tujima konkurentoma | 0,138 | 0,603 |
| Inovacije izdelkov, storitev ali procesov | 0,332 | 0,445 |

PREGLEDNICA 4.23 Število podjetij, ki deluje po načelu standardov ISO

| Delovanje | Frekvenca | Delež* |
|--------------------------|-----------|--------|
| Da | 64 | 62,7 |
| Ne | 14 | 13,7 |
| Načrtujemo uvedbo. | 10 | 9,8 |
| Smo postopku uvedbe. | 8 | 7,8 |
| Ne razmišljamo o uvedbi. | 6 | 5,9 |
| Skupaj | 102 | 100,0 |

*V odstotkih.

62,7 % podjetij delujejo po načelih standardov ISO, 13,7 % jih tega ni uvedlo, 9,8 % načrtuje uvedbo, 7,8 % je v postopku uvedbe, 5,9 % pa ne razmišlja o uvedbi.

Analiza razvitosti procesne organiziranosti

V nadaljevanju je bil namen izvedeti, kako vršni managerji ocenjujejo stopnjo razvitosti horizontalne, fleksibilne in procesne organiziranosti v podjetjih. S pomočjo McCormack-Johnsonove lestvice prehoda organiziranosti iz čiste funkcijske v procesno organiziranost so bili vršni managerji vprašani, kako povezano potekajo procesi v njihovih podjetjih.

PREGLEDNICA 4.24 Ocena razvitosti procesne organiziranosti

| Razvitost | (1) | (2) | (3) | (4) |
|--|-----|-----|------|-------|
| <i>Ad-hoc.</i> Poslovni procesi v naši organizaciji so nestrukturirani in slabo definirani. Meril, kazalnikov in standardov uspešnosti procesov ne uporabljamo, delovna mesta in struktura organiziranosti temelji na tradicionalnih funkcijah (npr. trženje, financiranje in proizvodjanje), ne na horizontalnih procesih. | 1 | 5 | 2,19 | 52,58 |
| <i>Definirano.</i> Osnovni procesi so definirani, dokumentirani in modelirani. Delovna mesta in struktura organiziranosti vključujejo tudi procesni vidik, vendar je še vedno pretežno funkcijski. | 1 | 5 | 3,56 | 30,00 |
| <i>Povezano.</i> Managerji se poslužujemo procesnega obvladovanja podjetja. Delovna mesta in strukture organiziranosti niso več omejene na tradicionalne, funkcijske. Prisotni so skrbniki posameznih delovnih procesov. Sodelovanje med organizacijskimi enotami npr. sektorji, oddelki ipd., dobavitelji in strankami vodijo avtonomni timi. | 1 | 5 | 3,51 | 30,99 |
| <i>Integrirano.</i> V podjetju sodelujemo z dobavitelji in strankami na nivoju delovnih procesov. Delovna mesta in strukture organiziranosti temeljijo na procesih. Tradicionalne funkcijske enote npr. trženje, proizvodjanje in financiranje so hierarhično izenačene, včasih celo podrejene procesnim. | 1 | 5 | 3,31 | 32,61 |

Naslovi stolpcev: (1) najnižji odgovor, (2) najvišji odgovor, (3) povprečni odgovor, (4) kv (v odstotkih).

Anketiranci so odgovarjali na posamezne trditve z oceno od 1 do 5, pri čemer pomeni 1 – sploh ne drži in 5 – popolnoma drži. Model zrelosti procesne usmerjenosti (McCormack in Johnson 2001) definira štiri stopnje: ad-hoc, definirano, povezano in integrirano. Na vsaki stopnji postaja horizontalni vidik vse bolj prisoten, funkcijska usmerjenost pa vse manj dominantna (Škrinjar idr. 2005). Postopek ocenjevanja poteka s pomočjo posebnega vprašalnika (McCormack in Johnson 2001), vršni managerji pa so bili vprašani zgolj po skupni oceni, ki je opredeljena s štirimi stopnjami razvitosti procesne usmerjenosti (preglednica 4.24).

Iz preglednice 4.24 je razvidno, da so vršni managerji s povprečno oceno 2,19 ocenili 1 stopnjo, t. i. ad-hoc, kjer gre za nestrukturirane in nedefinirane procese ter tradicionalna funkcijska delovna mesta. Najvišje so ocenili drugo stopnjo razvitosti (3,56), kar pomeni, da so poslovni procesi definirani in dokumentirani, vendar še vedno prevladuje funkcijski vidik. Prav tako so z oceno 3,51 ocenili tretjo stopnjo razvitosti (povezano), kar pomeni prisotnost delovnih timov in skrbnikov procesov. Nekoliko nižje so ocenili zadnjo stopnjo (integrirano), kjer so

funkcijske enote že podrejene procesnim. Iz izidov je razvidno, da v podjetjih, katerih vršni managerji so sodelovali v raziskavi, dajejo vedno večji pomen procesni usmerjenosti in povezanosti posameznih funkcij, da so ponekod že prisotni tudi skrbniki procesov in medfunkcijski timi (o tem pričajo tudi podatki, da 64 podjetij od 102 deluje po načelu standardov ISO, jih je v postopku uvedbe, 10 pa jih razmišlja o uvedbi), vendar je še vedno prisotna funkcijska paradigma, na kar kaže število podjetij, v katerih so se opredelili za funkcijsko strukturo organiziranosti.

Analiza kompetenc

Z namenom preverjanja kompetenc slovenskih vršnih managerjev je bil oblikovan anketni vprašalnik (glej str. 23). Kompetence vršnih managerjev so razdeljene v tri sklope:

- akcijske kompetence (20 trditev),
- vodstvene kompetence (18 trditev) in
- socialne kompetence (21 trditev).

Najprej je bilo preverjeno, kako so slovenski vršni managerji ocenjevali svoje kompetence glede na razvrstitev v postavljenem vprašalniku.

Analiza akcijskih kompetenc

V preglednici 4.25 so prikazane akcijske kompetence, ki so ocenjevane z anketnim vprašalnikom, razvrščene glede na povprečni odgovor.

Vršni managerji so na 20 trditev, ki so bile navedene kot akcijske kompetence, odgovarjali z ocenami od 1 do 5. Povprečna stopnja strinjanja je pri vseh trditvah relativno visoka, najnižje povprečje znaša 3,6, kar je več kot srednja vrednost na lestvici. To tudi pomeni, da vršni managerji visoko ocenjujejo svoje akcijske sposobnosti. Vršni managerji so relativno visoko ocenili tudi svoje vodstvene in socialne kompetence, kakor je to navedeno v nadaljevanju, kar sicer potrjuje tudi že znano dejstvo, da vodilni sebe vedno bolj ocenjujejo kot jih ocenjujejo njihovi podrejeni, kar so pokazale že številne raziskave (Kepner-Tregoe 1995; Horne in Stedman 2001; Jeston in Nelis 2008, 161). Najvišje so vršni managerji ocenjevali trditev, da razumejo poslovne smotre in cilje podjetja ter se zavzemajo za njihovo uresničitev (4,57). Prav tako so visoko ocenili kompetenco, da so vedno pripravljeni na spremembe, če to pomeni za podjetje večjo priložnost in konkurenčnost (4,40). Najnižje pa so vršni managerji ocenili svoje visoko domiselne in inovativne ideje ter

PREGLEDNICA 4.25 Analiza akcijskih kompetenc (glede na povprečni odgovor)

| Akcijska kompetenca | (1) | (2) | (3) | (4) |
|---|-----|-----|------|------|
| Razumem poslovne smotre in cilje podjetja ter se zavzemam za njihovo uresničevanje. | 2 | 5 | 4,57 | 13,6 |
| Vedno sem pripravljen na spremembe, če to pomeni za podjetje večjo priložnost in konkurenčnost. | 2 | 5 | 4,40 | 15,4 |
| Odločitve sprejemam na osnovi logičnih zaključkov, ki temeljijo na resničnih informacijah. | 3 | 5 | 4,31 | 13,8 |
| Zaposlenim dajem pobude za spremembe. | 3 | 5 | 4,28 | 14,5 |
| Moje delo je koristno in pomembno. | 2 | 5 | 4,27 | 17,2 |
| Svojim zaposlenim in sam sebi postavljam zahtevane cilje, nisem zadovoljen s povprečjem, polno izkoriščam svoj čas in vire. | 2 | 5 | 4,25 | 16,4 |
| Iščem vse razpoložljive informacije; prepoznavam probleme, združujem razpoložljive informacije in odkrivam vzroke. | 3 | 5 | 4,25 | 14,2 |
| Verjamem, da je za uvajanje sprememb odgovorno vodstvo. | 1 | 5 | 4,24 | 23,3 |
| Pri delu sem odločen in dosledno izpeljujem naloge in cilje. | 2 | 5 | 4,22 | 15,5 |
| Pri izpolnjevanju nalog se zavzemam za popolnost in premagovanje vsakokratnih ovir. | 3 | 5 | 4,19 | 15,3 |
| Spremljam priložnosti in nevarnosti, tako zunanje kot notranje, dodeljujem in razporejam sredstva in vire. | 3 | 5 | 4,14 | 15,6 |
| Delujem proaktivno, vzpodbujam in udeležam nove strukture organiziranosti, metod dela in procesov. | 1 | 5 | 4,12 | 19,7 |

Nadaljevanje na naslednji strani

predloge, ki niso vedno razumljivi in sprejemljivi manj dojemljivim sodelavcem (3,60), ter trditev, da aktivno spremljajo in iščejo spremembe v poslovanju organizacije (3,84).

Na podlagi ocen koeficientov variabilnosti, prikazanih v preglednici 4.25, je razvidno, da so ti najnižji pri trditvah z najvišjimi povprečnimi stopnjami strinjanja. To nakazuje, da so vršni managerji, ki so bili vključeni v raziskavo, precej enotni glede najbolj razvitih akcijskih kompetenc.

Analiza vodstvenih kompetenc

V preglednici 4.26 je prikazana analiza vodstvenih kompetenc, ki so razvrščene glede na povprečni odgovor. Vršni managerji so odgovarjali na 18 trditev, ki so navedene kot vodstvene kompetence, in sicer z ocenami od 1 do 5.

Tudi na osnovi teh izidov je mogoče sklepati, da so vršni managerji

PREGLEDNICA 4.25 *Nadaljevanje s prejšnje strani*

| Akcijska kompetenca | (1) | (2) | (3) | (4) |
|---|-----|-----|------|------|
| Izbiram in uporabljam tiste aktivnosti, katerih izidi bodo pomembni za dolgoročno rast in uspeh. | 2 | 5 | 4,06 | 19,9 |
| Vire organiziram učinkovito (ekonomično in kakovostno), naloge delegiram za to primernim zaposlenim. | 2 | 5 | 3,97 | 18,2 |
| Delovne aktivnosti skrbno organiziram. | 2 | 5 | 3,94 | 20,5 |
| Prepoznavam tiste priložnosti, ki bodo povečale prodajo in dodano vrednost podjetja. | 2 | 5 | 3,94 | 20,8 |
| Aktivno spoznavam želje in potrebe kupcev, jih skušam prehitovati. | 2 | 5 | 3,92 | 20,8 |
| Redno spremljam izzive in spremembe v družbenem okolju organizacije, sposoben sem prepoznati priložnosti in izzive, slabosti ter nevarnosti, ki pretijo v poslovnem okolju. | 2 | 5 | 3,85 | 19,8 |
| Aktivno spremljam in iščem spremembe pri poslovanju in v družbenem okolju organizacije. | 1 | 5 | 3,84 | 21,3 |
| Imam visoko domiselne in inovativne ideje ter predloge, ki niso vedno razumljivi in sprejemljivi manj dojemljivim sodelavcem. | 2 | 5 | 3,60 | 24,8 |

Naslovi stolpcev: (1) najnižji odgovor, (2) najvišji odgovor, (3) povprečni odgovor, (4) kv (v odstotkih).

na splošno zelo visoko ocenjevali svoje vodstvene kompetence, najvišja ocena je bila 4,53, s katero so ocenjevali trditev »zavzemam se za poslovanje na osnovi dobrih poslovnih odnosov«, najnižje pa so ocenili trditve, da dogovore dosegajo s pomočjo svoje osebne moči in vpliva (3,28). Prav tako se je tudi tukaj pokazala višja homogenost med odgovori anketirancev glede strinjanja s trditvami (kompetencami), ki so jih ocenjevali kot najbolj razvite.

Analiza socialnih kompetenc

V preglednici 4.27 je prikazana analiza socialnih kompetenc, razvrščenih glede na povprečni odgovor. Za oceno socialnih kompetenc je bilo postavljenih 21 trditev, ki so jih vršni managerji ocenjevali z ocenami od 1 do 5. Podobno kot pri akcijskih in vodstvenih kompetencah je tudi tukaj mogoče ugotoviti, da so vršni managerji precej visoko ocenjevali svoje socialne kompetence. Najvišje so ocenili trditev, da se čutijo odgovorne sodelavcem, lokalni skupnosti in družbi za izide svojega dela (4,46), najnižje pa so ocenili kompetenco, ki se nanaša na pravično nagrajevanje (3,69). Tudi pri analizi socialnih kompetenc je mogoče opaziti majhno variabilnost odgovorov med anketiranci, predvsem pri trditvah, ki so jih vršni managerji ocenjevali z najvišjimi ocenami.

PREGLEDNICA 4.26 Analiza vodstvenih kompetenc (razvrščene glede na povprečni odgovor)

| Vodstvena kompetenca | (1) | (2) | (3) | (4) |
|--|-----|-----|------|------|
| Zavzemam se za poslovanje na osnovi dobrih poslovnih odnosov. | 2 | 5 | 4,53 | 15,1 |
| Zagovarjam manjše število hierarhičnih ravni, kar omogoča boljše komuniciranje. | 2 | 5 | 4,46 | 14,3 |
| Sodelavce obvestim o spremembah, ki se nanašajo na njihovo delo. | 3 | 5 | 4,41 | 15,4 |
| Zavedam se, da naj bi bile pristojnosti decentralizirane. Posameznik naj bi postal odgovoren za odločitve. | 3 | 5 | 4,40 | 15,4 |
| Zagovarjam učinkovito timsko delo z vključevanjem podrejenih in uporabljam primeren stil vodenja za doseganje ciljev tima. | 3 | 5 | 4,27 | 17,2 |
| Izbiram in uporabljam tiste aktivnosti, katerih izidi bodo pomembni za dolgoročno rast ter uspeh podjetja. | 2 | 5 | 4,25 | 16,8 |
| Vsakemu dajem možnost, da dokaže svoj prispevek. | 2 | 5 | 4,20 | 17,8 |
| Dajem razumljiva navodila in prevzamem vodenje, kadar je to potrebno. | 1 | 5 | 4,11 | 18,7 |
| Pred sprejetjem odločitve to predstavim zaposlenim. | 2 | 5 | 4,03 | 19,6 |
| Učinkovito spremljam in ocenjujem izide dela podrejenih in zagotavljam hitro odzivanje ter nasvete, kadar je to potrebno. | 2 | 5 | 4,00 | 19,6 |
| Za različne situacije in ljudi uporabljam njim primerne stile vodenja. | 2 | 5 | 3,98 | 19,7 |
| Zaposlenim zagotavljam dovolj potrebnega časa in sredstev ter pomoči, da lahko opravijo svoje delo. | 2 | 5 | 3,98 | 18,0 |
| Pri pogajanjih komuniciram učinkovito, prepoznavam in upoštevam pogoje za doseganje kompromisa. | 2 | 5 | 3,95 | 20,0 |
| Ugotavljam različne potrebe, želje in poglede zaposlenih. | 3 | 5 | 3,91 | 17,7 |
| Zavedam se, da nesoglasja vodijo h konstruktivnemu razreševanju problemov. | 1 | 5 | 3,84 | 26,1 |
| Moji podrejeni dosegajo zastavljene cilje. | 2 | 5 | 3,77 | 18,2 |
| Razvijam učinkovite in ekonomične strategije s katerimi upoštevamo različne interese zaposlenih. | 2 | 5 | 3,66 | 19,8 |
| Dogovore dosegam s pomočjo svoje osebne moči in vpliva. | 1 | 5 | 3,28 | 32,2 |

Naslavi stolpcev: (1) najnižji odgovor, (2) najvišji odgovor, (3) povprečni odgovor, (4) kv (v odstotkih).

Faktorska analiza kompetenc

Trditve, ki so se nanašale na akcijske, vodstvene in socialne kompetence ter so že predstavljene tudi v predhodnih poglavjih, so analizirane s pomočjo faktorske analize. V velikem številu dejavnikov je bil cilj s faktor-

PREGLEDNICA 4.27 Analiza socialnih kompetenc (glede na povprečni odgovor)

| Socialna kompetenca | (1) | (2) | (3) | (4) |
|---|-----|-----|------|------|
| Čutim se odgovornega sodelavcem, lokalni skupnosti in družbi za izide svojega dela. | 2 | 5 | 4,46 | 14,7 |
| Spodbujam pravočasno in neovirano komunikacijo, zlasti med vodstvom in zaposlenimi. | 3 | 5 | 4,29 | 15,9 |
| Spodbujam samoiniciativnost (npr. prevzemanje tveganja in inoviranje delovnih procesov). | 3 | 5 | 4,24 | 16,3 |
| Načrtno gradim kulturo medsebojnega zaupanja. | 3 | 5 | 4,22 | 17,2 |
| Spoštujem vsakega zaposlenega in mu zagotavljam občutek pomembnosti, zlasti z osebno pozornostjo. | 2 | 5 | 4,19 | 19,5 |
| Prepoznavam in spoštujem različne poglede ter vrednote zaposlenih. | 2 | 5 | 4,19 | 18,0 |
| Pokažem navdušenje nad dobrim delom sodelavcev (pohvalim javno, grajam »med štirimi očmi«). | 2 | 5 | 4,16 | 21,1 |
| Sprejemam vse informacije in ideje, jih skušam razumeti ter upoštevati. | 3 | 5 | 4,14 | 17,7 |
| Razvijam empatijo in spodbujam druge, da izražajo svoja mnenja ter ideje. | 3 | 5 | 4,13 | 18,3 |
| Sodelavci mi zaupajo. | 3 | 5 | 4,12 | 14,2 |
| Vsem omogočam enake priložnosti za kakovosten osebni in strokovni razvoj. | 2 | 5 | 4,02 | 19,8 |
| Sočustvujem z zaposlenimi pri njihovih osebnih/zasebnih težavah. | 2 | 5 | 3,97 | 20,2 |
| Poslušam mirno, delujem nepristransko in dajem zaposlenim občutek, da so njihovi predlogi upoštevani. | 2 | 5 | 3,96 | 19,8 |
| V napornih in stresnih situacijah ostajam miren in razsoden. | 1 | 5 | 3,89 | 22,0 |
| Pri odločanju uporabljam svojo strokovno/institucionalno moč vplivanja. | 1 | 5 | 3,87 | 24,0 |
| Izzivam posameznikove zmožnosti (razporejam zaposlene, jih uvajam in razvijam). | 2 | 5 | 3,85 | 19,1 |
| S sodelavci se veliko pogovarjam, da jih bolje spoznam. | 2 | 5 | 3,85 | 22,0 |
| Prepoznam doživljanje svojih sodelavcev. | 2 | 5 | 3,71 | 21,0 |
| S pogovori in anketami spremljam zadovoljstvo zaposlenih. | 1 | 5 | 3,70 | 27,4 |
| Razumem razloge, ki pogojujejo posameznikovo ravnanje. | 2 | 5 | 3,70 | 19,3 |
| Uspešno delo pravično nagradujem (nagrade in kazni so uravnotežene). | 2 | 5 | 3,69 | 21,9 |

Naslovi stolpcev: (1) najnižji odgovor, (2) najvišji odgovor, (3) povprečni odgovor, (4) kv (v odstotkih).

sko analizo opredeliti nekaj faktorjev, ki pojasnjujejo čim večji delež variance vseh opazovanih spremenljivk. V nadaljnje analize so, namesto

PREGLEDNICA 4.28 Kazalnik KMO in Bartlettov test (prvi poskus)

| | |
|---|----------|
| Kaiser-Meyer-Olkinov test | 0,804 |
| Bartlettov test sferičnosti (λ^2) | 4232,221 |
| Št. prostosti | 1711 |
| Št. značilnosti | 0,000 |

velikega števila dejavnikov, vključeni zgolj s faktorsko analizo opredeljeni faktorji.

Glede na to, da za nobeno trditev ni mogoče potrditi predpostavke o normalni porazdelitvi, je za faktorsko analizo kompetenc izbrana metoda glavnih osi (angl. principal axis factoring). V prvem poskusu so v faktorsko analizo vključene vse trditve, ki so se nanašale na akcijske, vodstvene in socialne kompetence (20 + 18 + 21 trditev).

Na podlagi izida Bartlettovega preskusa (preglednica 4.28) je razvidno, da je mogoče pri zanemarljivem tveganju sprejeti sklep, da korelacijska matrika ni enotna, kar nakazuje prisotnost skupnih dejavnikov (faktorjev), ki vplivajo na opazovane spremenljivke. Podobno ugotovitev je mogoče skleniti na podlagi relativno visoke vrednosti kazalnika KMO (Kaiser-Meyer-Olkinov test), ki kaže, da je vpliv skupnih faktorjev na opazovane spremenljivke relativno močan.

Do podobnih ugotovitev je mogoče priti tudi na podlagi ocen kumunalitet. Z izjemo trditev KOMP-A-6 (Trditev: Spremljam priložnosti in nevarnosti, tako zunanje kot notranje, dodeljujem in razporejam sredstva in vire) in KOMP-V-5 (Trditev: Pred sprejetjem odločitve to predstavim zaposlenim) je delež variabilnosti ostalih trditev, ki ga je mogoče pojasniti z vplivom skupnih faktorjev, višji od 0,5, kar je običajno kriterij za vključitev spremenljivke v faktorski model.

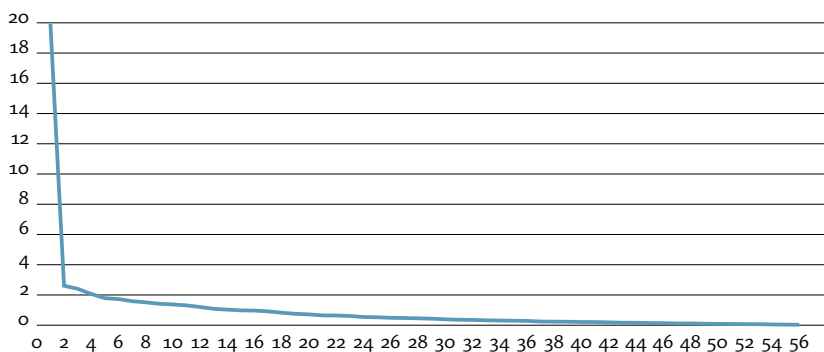
Na podlagi vrednosti kazalnika MSA na nivoju posameznih spremenljivk in že predstavljenih ocen kumunalitet so iz nadaljnje analize izločene naslednje trditve: KOMP-V-10 (Trditev: Dogovore dosegam s pomočjo svoje osebne moči in vpliva), KOMP-A-6 (Trditev: Spremljam priložnosti in nevarnosti, tako zunanje kot notranje, dodeljujem in razporejam sredstva in vire) in KOMP-V-5 (Trditev: Pred sprejetjem odločitve to predstavim zaposlenim).

Ob tem se je vrednost kazalnika KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) celo nekoliko povečala (preglednica 4.29).

Na podlagi ocen lastnih vrednosti (preglednica 4.30) je razvidno, da je na osnovi vključenih spremenljivk mogoče oceniti 14 skupnih faktor-

PREGLEDNICA 4.29 Kazalnik KMO in Bartlettov test (drugi poskus)

| | |
|--|----------|
| Kaiser-Meyer-Olkinov test | 0,818 |
| Bartlettov test sferičnosti (λ^2) ² | 3993,598 |
| Št. prostosti | 1540 |
| Št. značilnosti | 0,000 |



SLIKA 4.2 Diagram lastnih vrednosti

jev. Na osnovi ocen celotne pojasnjene variance z vplivom posameznih skupnih faktorjev je razvidno, da je s pomočjo prvega faktorja mogoče pojasniti dobro tretjino celotne pojasnjene variabilnosti vzorca. Pojasnjevalna moč ostalih trinajstih faktorjev pa je relativno šibka. V primeru pojasnitve vsaj 60 % celotne variabilnosti vzorca bi bilo treba oceniti model z vsaj enajstimi skupnimi faktorji. Vendar je bil, glede na njihovo zelo nizko pojasnjevalno moč, v nadaljevanju poskus oceniti nekaj različnih modelov z manjšim številom skupnih faktorjev. Izmed modelov s štirimi, tremi in dvema skupnima faktorjema ter različnim naborem vključenih spremenljivk je bil nato za končni model izbran model z dvema skupnima faktorjema, ki je v nadaljevanju tudi podrobneje predstavljen.

Tako kot pri prvem poskusu je bil tudi tukaj namen ugotoviti prisotnost vpliva splošnih faktorjev. Bartlettov test potrjuje primernost podatkov za faktorsko analizo (visoka vrednost kazalnika KMO – preglednica 4.31).

Na podlagi ocen kumunalitet je razviden najvišji delež pojasnjene variance pri trditvi KOMP-A-4 (Trditev: Svojim zaposlenim in sam sebi postavljam zahtevane cilje, nisem zadovoljen s povprečjem, polno izkoriščam svoj čas in vire), in sicer 0,716. Najnižje deleže pojasnjene variance je mogoče opaziti pri trditvah KOMP-V-7 (Trditev: Sodelavce ob-

PREGLEDNICA 4.30 Celotna pojasnjena varianca (drugi poskus)

| Faktor | Začetne vrednosti | | | Končne vrednosti | | |
|--------|-------------------|--------|--------|------------------|--------|--------|
| | (1) | (2) | (3) | (1) | (2) | (3) |
| 1 | 19,926 | 35,581 | 35,581 | 19,578 | 34,961 | 34,961 |
| 2 | 2,608 | 4,658 | 40,239 | 2,275 | 4,062 | 39,022 |
| 3 | 2,407 | 4,299 | 44,538 | 2,049 | 3,659 | 42,681 |
| 4 | 2,066 | 3,690 | 48,228 | 1,719 | 3,070 | 45,751 |
| 5 | 1,788 | 3,193 | 51,421 | 1,429 | 2,552 | 48,303 |
| 6 | 1,729 | 3,088 | 54,509 | 1,388 | 2,479 | 50,782 |
| 7 | 1,589 | 2,837 | 57,346 | 1,220 | 2,179 | 52,961 |
| 8 | 1,512 | 2,699 | 60,046 | 1,155 | 2,062 | 55,024 |
| 9 | 1,417 | 2,531 | 62,576 | 1,092 | 1,949 | 56,973 |
| 10 | 1,375 | 2,456 | 65,032 | 1,033 | 1,844 | 58,817 |
| 11 | 1,310 | 2,340 | 67,372 | 0,964 | 1,722 | 60,539 |
| 12 | 1,202 | 2,147 | 69,518 | 0,825 | 1,474 | 62,013 |
| 13 | 1,084 | 1,935 | 71,453 | 0,757 | 1,351 | 63,364 |
| 14 | 1,028 | 1,837 | 73,290 | 0,693 | 1,237 | 64,601 |
| 15 | 0,981 | 1,752 | 75,041 | | | |
| 16 | 0,966 | 1,725 | 76,766 | | | |
| 17 | 0,913 | 1,630 | 78,397 | | | |
| 18 | 0,824 | 1,472 | 79,869 | | | |
| 19 | 0,752 | 1,343 | 81,211 | | | |
| 20 | 0,715 | 1,276 | 82,487 | | | |
| 21 | 0,647 | 1,155 | 83,642 | | | |
| 22 | 0,641 | 1,145 | 84,788 | | | |
| 23 | 0,609 | 1,088 | 85,876 | | | |
| 24 | 0,542 | 0,967 | 86,843 | | | |
| 25 | 0,525 | 0,938 | 87,781 | | | |
| 26 | 0,489 | 0,873 | 88,654 | | | |
| 27 | 0,475 | 0,849 | 89,502 | | | |
| 28 | 0,456 | 0,814 | 90,316 | | | |
| 29 | 0,432 | 0,772 | 91,088 | | | |
| 30 | 0,390 | 0,697 | 91,785 | | | |
| 31 | 0,360 | 0,644 | 92,429 | | | |
| 32 | 0,351 | 0,627 | 93,056 | | | |
| 33 | 0,323 | 0,576 | 93,632 | | | |
| 34 | 0,309 | 0,552 | 94,185 | | | |
| 35 | 0,296 | 0,528 | 94,713 | | | |
| 36 | 0,282 | 0,503 | 95,216 | | | |

Nadaljevanje na naslednji strani

PREGLEDNICA 4.30 Nadaljevanje s prejšnje strani

| Faktor | Začetne vrednosti | | | Končne vrednosti | | |
|--------|-------------------|-------|---------|------------------|-----|-----|
| | (1) | (2) | (3) | (1) | (2) | (3) |
| 37 | 0,244 | 0,435 | 95,652 | | | |
| 38 | 0,235 | 0,420 | 96,071 | | | |
| 39 | 0,229 | 0,409 | 96,480 | | | |
| 40 | 0,211 | 0,377 | 96,857 | | | |
| 41 | 0,206 | 0,367 | 97,224 | | | |
| 42 | 0,188 | 0,335 | 97,559 | | | |
| 43 | 0,165 | 0,295 | 97,855 | | | |
| 44 | 0,162 | 0,289 | 98,144 | | | |
| 45 | 0,143 | 0,256 | 98,400 | | | |
| 46 | 0,139 | 0,248 | 98,648 | | | |
| 47 | 0,116 | 0,207 | 98,855 | | | |
| 48 | 0,115 | 0,205 | 99,060 | | | |
| 49 | 0,098 | 0,175 | 99,235 | | | |
| 50 | 0,088 | 0,157 | 99,392 | | | |
| 51 | 0,082 | 0,147 | 99,539 | | | |
| 52 | 0,072 | 0,129 | 99,668 | | | |
| 53 | 0,068 | 0,121 | 99,789 | | | |
| 54 | 0,049 | 0,087 | 99,876 | | | |
| 55 | 0,038 | 0,068 | 99,944 | | | |
| 56 | 0,031 | 0,056 | 100,000 | | | |

Naslovi stolpcev: (1) lastna vrednost, (2) delež pojasnjene variance v odstotkih, (3) kumulativni delež pojasnjene variance v odstotkih.

PREGLEDNICA 4.31 Kazalnik KMO in Bartlettov test (končni model)

| | |
|---|----------|
| Kaiser-Meyer-Olkinov test | 0,924 |
| Bartlettov test sferičnosti (λ^2) | 1493,234 |
| Št. prostosti: | 276 |
| Št. značilnosti: | 0,000 |

vestim o spremembah, ki se nanašajo na njihovo delo) in KOMP-A-20 (Trditev: Moje delo je koristno in pomembno), in sicer 0,425 oziroma 0,426.

S pomočjo dveh skupnih faktorjev je mogoče pojasniti dobrih 50 % celotne variabilnosti vzorca (preglednica 4.32). Ob tem velja poudariti, da je pretežni delež celotne pojasnjene variance mogoče pripisati vplivu prvega faktorja (45,7 %), medtem ko je delež celotne variance, ki ga je

PREGLEDNICA 4.32 Celotna pojasnjena varianca

| | | | | | | | |
|----|--------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|
| 1 | 11,464 | 47,768 | 47,768 | 10,981 | 45,754 | 45,754 | 10,114 |
| 2 | 1,779 | 7,413 | 55,181 | 1,339 | 5,580 | 51,334 | 8,156 |
| 3 | 1,089 | 4,536 | 59,717 | | | | |
| 4 | 0,942 | 3,924 | 63,642 | | | | |
| 5 | 0,854 | 3,557 | 67,198 | | | | |
| 6 | 0,812 | 3,383 | 70,581 | | | | |
| 7 | 0,775 | 3,229 | 73,810 | | | | |
| 8 | 0,697 | 2,905 | 76,714 | | | | |
| 9 | 0,605 | 2,519 | 79,234 | | | | |
| 10 | 0,568 | 2,367 | 81,601 | | | | |
| 11 | 0,508 | 2,116 | 83,717 | | | | |
| 12 | 0,486 | 2,025 | 85,741 | | | | |
| 13 | 0,469 | 1,953 | 87,694 | | | | |
| 14 | 0,422 | 1,758 | 89,452 | | | | |
| 15 | 0,403 | 1,680 | 91,132 | | | | |
| 16 | 0,326 | 1,358 | 92,490 | | | | |
| 17 | 0,289 | 1,204 | 93,694 | | | | |
| 18 | 0,278 | 1,158 | 94,852 | | | | |
| 19 | 0,276 | 1,152 | 96,004 | | | | |
| 20 | 0,239 | 0,995 | 96,999 | | | | |
| 21 | 0,218 | 0,907 | 97,907 | | | | |
| 22 | 0,192 | 0,801 | 98,707 | | | | |
| 23 | 0,160 | 0,666 | 99,373 | | | | |
| 24 | 0,150 | 0,627 | 100,000 | | | | |

mogoče pojasniti z vplivom drugega faktorja, bistveno nižji (5,6 %).

Glede na to, katere spremenljivke so pretežno pod vplivom prvega oz. drugega faktorja, so faktorji v skladu z strukturo faktorskih uteži poimenovani (preglednica 4.33):

- socialno-vodstvene (socialno-osebne kompetence se v veliki meri prepletajo z vodstvenimi kompetencami, zato so bili tudi odgovori na trditve pri obeh vrstah kompetenc zelo podobni) in
- akcijske kompetence.

Povezanost managerskih kompetenc s posameznimi oblikami strukture organiziranosti

V nadaljevanju je bil namen ugotoviti, ali obstaja medsebojna povezanost med razvitostjo posameznih skupin kompetenc (socialno-vod-

PREGLEDNICA 4.33 Rotirana faktorska rešitev – »patern« uteži (poševnokotna Obliminova rotacija)

| Kompetence | | (1) | (2) |
|------------|--|-------|--------|
| S_6 | Načrtno gradim kulturo medsebojnega zaupanja. | 0,862 | -0,197 |
| V_14 | Zavedam se, da naj bi bile pristojnosti decentralizirane. Posameznik naj bi postajal odgovoren za odločitve. | 0,824 | -0,093 |
| S_3 | Sprejemam vse informacije in ideje, jih skušam razumeti in upoštevati. | 0,808 | -0,067 |
| S_4 | Poslušam mirno, delujem nepristransko in dajem zaposlenim občutek, da so njihovi predlogi upoštevani. | 0,758 | -0,111 |
| S_5 | Spoštujem vsakega zaposlenega in mu zagotavljam občutek pomembnosti, zlasti z osebno pozornostjo. | 0,713 | 0,098 |
| S_16 | Sodelavci mi zaupajo. | 0,673 | -0,009 |
| S_2 | Razvijam empatijo in spodbujam druge, da izražajo svoja mnenja ter ideje. | 0,659 | 0,070 |
| S_13 | Prepoznam doživljanje svojih sodelavcev. | 0,633 | 0,087 |
| V_15 | Vsakemu dajem možnost, da dokaže svoj prispevek. | 0,626 | 0,121 |
| S_17 | Pokažem navdušenje nad dobrim delom sodelavcev (pohvalim javno, grajam »med štirimi očmi«). | 0,587 | 0,171 |
| V_13 | Zagovarjam učinkovito timsko delo z vključevanjem podrejenih in uporabljam primeren stil vodenja za doseganje ciljev tima. | 0,553 | 0,248 |
| S_12 | Vsem omogočam enake priložnosti za kakovosten osebni in strokovni razvoj. | 0,547 | 0,234 |

Nadaljevanje na naslednji strani

stvene in akcijske) in oblikami organiziranosti podjetij, zajetih v raziskavi.

Na podlagi izidov analize variance (preglednica 4.34) je mogoče potrditi statistično pomembne razlike v povprečni razvitosti/prisotnosti obeh skupin kompetenc med obravnavanimi strukturami organiziranosti. Na podlagi podrobnejše primerjave razvitosti kompetenc med posamičnimi strukturami organiziranosti s pomočjo t. i. post-hoc analize je mogoče sprejeti naslednje zaključke:

- socialno-vodstvene kompetence so pri vršnih managerjih, ki vodijo podjetja, v katerih je prisotna funkcijska struktura organizira-

PREGLEDNICA 4.33 *Nadaljevanje s prejšnje strani*

| Kompetence | | (1) | (2) |
|------------|---|--------|-------|
| V_7 | Sodelavce obvestim o spremembah, ki se nanašajo na njihovo delo. | 0,503 | 0,205 |
| V_9 | Pri pogajanjih komuniciram učinkovito, prepoznavam in upoštevam pogoje za doseganje kompromisa. | 0,497 | 0,276 |
| V_17 | Izbiram in uporabljam tiste aktivnosti, katerih izidi bodo pomembni za dolgoročno rast ter uspeh podjetja. | 0,473 | 0,290 |
| S_10 | Spodbujam samoiniciativnost (npr. prevzemanje tveganja in inoviranje delovnih procesov). | 0,418 | 0,339 |
| A_4 | Svojim zaposlenim in sam sebi postavljam zahtevane cilje, nisem zadovoljen s povprečjem, polno izkoriščam svoj čas in vire. | -0,044 | 0,873 |
| A_3 | Razumem poslovne smotre in cilje podjetja ter se zavzemam za njihovo uresničevanje. | -0,134 | 0,861 |
| A_19 | Zaposlenim dajem pobude za spremembe. | 0,117 | 0,623 |
| A_5 | Pri izpolnjevanju nalog se zavzemam za popolnost in premagovanje vsakokratnih ovir. | 0,096 | 0,622 |
| A_20 | Moje delo je koristno in pomembno. | 0,139 | 0,554 |
| A_9 | Redno spremljam izzive in spremembe v družbenem okolju organizacije, sposoben sem prepoznati priložnosti ter izzive, slabosti in nevarnosti, ki pretijo v poslovnem okolju. | 0,232 | 0,481 |
| A_11 | Izbiram in uporabljam tiste aktivnosti, katerih izidi bodo pomembni za dolgoročno rast ter uspeh. | 0,309 | 0,446 |
| S_1 | Prepoznavam in spoštujem različne poglede ter vrednote zaposlenih. | 0,391 | 0,394 |

Naslovi stolpcev: (1) socialno-vodstvene, (2) akcijske.

nosti, v povprečju statistično značilno (stopnja značilnosti manjša ali enaka 0,05) manj razvite v primerjavi z vršnimi managerji v podjetjih z matrično oziroma procesno strukturo organiziranosti. Med ostalimi strukturami organiziranosti ni mogoče potrditi statistično značilnih razlik.

- Akcijske kompetence so v povprečju statistično značilno manj razvite pri vršnih managerjih v podjetjih s funkcijsko strukturo organiziranosti, v primerjavi z vsemi ostalimi. Med ostalimi strukturami organiziranosti ni mogoče potrditi statistično značilnih razlik.

PREGLEDNICA 4.34 Primerjava povprečne prisotnosti posameznega faktorja med različnimi oblikami strukture organiziranosti

| Struktura organiziranosti | (1) | (2) |
|--|--------|--------|
| Funkcijska | -0,400 | -0,460 |
| Produktna oz. divizijska | 0,040 | 0,170 |
| Matrična | 0,620 | 0,630 |
| Projektna | 0,440 | 0,450 |
| Procesna | 0,700 | 0,610 |
| Druga | 1,350 | 1,040 |
| Analiza variance – stopnja značilnosti | 0,000 | 0,000 |

Naslovi stolpcev: (1) socialno-vodstvene kompetence, (2) akcijske kompetence.

V nadaljevanju je bil namen ugotoviti povezanost razvitosti kompetenc tudi z demografskimi značilnostmi vršnih managerjev. S pomočjo analize variance je bilo ugotovljeno:

- razvitost kompetenc ni statistično pomembno povezana s spolom vršnega managerja/managerke;
- razvitost kompetenc ni statistično pomembno povezana s starostjo vršnega managerja/managerke;
- razvitost kompetenc ni statistično pomembno povezana s številom let delovnih izkušenj;
- razvitost kompetenc ni statistično pomembno povezana s stopnjo izobrazbe vršnega managerja/managerke;
- razvitost kompetenc ni statistično pomembno povezana s področjem izobrazbe vršnega managerja/managerke.

Na podlagi ugotovitev je mogoče sklepati, da kompetence vršnih managerjev niso povezane z demografskimi značilnostmi vršnih managerjev. Kompetence so prikrite značilnosti posameznika, ki se kažejo v izidih opravljenega dela. Prikrite značilnosti pomenijo, da kompetence izvirajo globoko iz osebnosti posameznika in lahko napovedujejo njegovo vedenje v različnih situacijah ter delovnih nalogah, kot sta to ugotovila že Spencer in Spencer, in sicer iz motivov, značilnosti, samopodobe, znanja in veščin (Spencer in Spencer 1993; Shangi 2007). Gre za celoto med seboj povezanih sposobnosti, znanja, motivacije, samopodobe in vrednot, ki jo posameznik v določenem socialnem in fizičnem okolju zna, hoče in zmore uspešno uporabiti v dani situaciji (Svetlik idr. 2005, 34).

PREGLEDNICA 4.35 Povezanost faktorjev kompetenc s strukturo organiziranosti

| Kompetence | Oblika organizacije | Povprečna stopnja razvitosti kompetenc |
|--------------------|---------------------|--|
| Socialno-vodstvene | Vertikalna | -0,23 |
| | Horizontalna | 0,58 |
| Akcijske | Vertikalna | -0,22 |
| | Horizontalna | 0,56 |

Povezanost managerskih kompetenc s hierarhičnimi in horizontalnimi oblikami organiziranosti

Še bolj jasno sliko glede povezanosti strukture organiziranosti in razvitosti kompetenc vršnih managerjev je mogoče dobiti, če se obravnavane strukture organiziranosti združijo v zgolj dve skupini, in sicer vertikalne – hierarhične (funkcijska, produktna ali divizijska) ter horizontalne strukture organiziranosti (matrična, projektna, procesna). Na podlagi primerjave med obema skupinama struktur organiziranosti je razvidno, da so tako akcijske kot socialno-vodstvene kompetence statistično pomembno bolj razvite pri vršnih managerjih, ki vodijo horizontalno-nehierarhično organizirane organizacije (preglednica 4.35). To nakazuje na povezanost med kompetencami vršnih managerjev in strukturo organiziranosti.

Diskriminantna analiza

Glede na to, da je bilo doslej ugotovljeno, da je oblika strukture organiziranosti povezana s kompetencami vršnih managerjev in pogojno z dejavnostjo, je v naslednjem koraku narejena diskriminantna analiza, katere namen je preveriti, v katerih značilnostih se obe skupini organizacijskih oblik najbolj razlikujeta (hkratna primerjava po vseh spremenljivkah, ne primerjave posebej). Diskriminantna analiza namreč omogoča, da:

- poiskati značilnosti, ki v čim večji meri pojasnjujejo razlike med skupinami proučevanih enot;
- s se pomočjo izidov diskriminantne analize (diskriminantne funkcije) razvrstijo proučevane enote v dve ali več vnaprej znanih skupin.

Običajno med skupinami enot ni jasne meje. Območje vrednosti za opazovano spremenljivko se za različne skupine prekriva. Dobra metoda uvrščanja omogoča v čim večji meri uvrstitev enot v pravilno skupino. Diskriminantna analiza se pogosto uporablja za pojasnjevanje

PREGLEDNICA 4.36 Primerjava dejavnosti podjetij in razvitosti kompetenc vršnih managerjev med obema skupinama organizacijskih oblik

| Wilksova Lambda | χ^2 | Stop. prostosti | Št. pom. |
|-----------------|----------|-----------------|----------|
| 0,667 | 38,693 | 9 | 0,000 |

ugotovljenih razlik med skupinami v primerih, ko ni mogoče jasno opredeliti vzročnih povezav med opazovanimi spremenljivkami (Johson in Wichern 1998, 493).

Večina metod diskriminantne analize predpostavlja, da so vzorci (skupine) slučajno izbrani iz populacije, za katero je značilna večrazsežna normalna porazdelitev enot glede na opazovane spremenljivke. Fischerjeva diskriminantna analiza, za razliko od večine metod, ne predpostavlja večrazsežne normalne porazdelitve.

Predpostavke Fisherjeve metode so (Johson in Wichern 1998, 522):

- imamo vsaj dve skupini;
- v vsaki skupini sta vsaj dve enoti;
- številko spremenljivk < velikost vzorca -2;
- nobena spremenljivka ne sme biti linearna kombinacija ostalih spremenljivk;
- variančno-kovariančna matrika je v vsaki populacijski skupini enaka.

Na podlagi Wilksove Lambda statistike je mogoče pri zanemarljivi stopnji tveganja (stopnja pomembnosti = 0,000) zavrniti ničelno domnevo o enakosti povprečnih vrednosti (primerjava vseh povprečij hkrati) med dvema skupinama organizacijskih oblik oziroma sprejeti sklep, da je organizacijska oblika odvisna od dejavnosti podjetja in razvitosti kompetenc vršnih managerjev (preglednica 4.36).

Vrednosti Wilksove Lambde 0,667 kaže, da je organizacijska oblika prispevala 33,3 % k diskriminiranju skupin oziroma 66,7 % preizkušenih spremenljivk (dejavnost in razvitost kompetenc) ni prispevalo k pojasnjevanju razlik med skupinama.

Na podlagi vrednosti kanoničnega korelacijskega koeficienta, prikazanega v preglednici 4.37, je razvidna šibka povezanost dejavnosti podjetja, razvitosti kompetenc vršnih managerjev in oblik organiziranosti.

Koeficienti korelacije med vrednostjo diskriminantne funkcije in vrednostjo diskriminantnih variabel pomenijo diskriminantno moč variable.

PREGLEDNICA 4.37 Kanonični korelacijski koeficient

| Lastna vrednost | Delež pojasnjene variance* | Kumulativni delež pojasnjene variance* | Kanonični korelacijski koeficient |
|-----------------|----------------------------|--|-----------------------------------|
| 0,500 | 100,0 | 100,0 | 0,577 |

*V odstotkih.

PREGLEDNICA 4.38 Strukturni koeficienti diskriminantne funkcije oblike organiziranosti

| Spremenljivke | (1) | (2) | (3) |
|--|--------|--------|-------|
| Socialno-vodstvene kompetence | 0,579 | 7,174 | 0,000 |
| Akcijske kompetence | 0,571 | 7,025 | 0,000 |
| Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti | 0,399 | 4,393 | 0,000 |
| Transport | 0,228 | 2,362 | 0,020 |
| Rudarstvo in predelovalne dejavnosti | -0,203 | -2,093 | 0,039 |
| Javna uprava | -0,127 | -1,289 | 0,200 |
| Finance in zavarovalne dejavnosti | 0,123 | 1,255 | 0,213 |
| Gradbeništvo | -0,060 | -0,608 | 0,545 |
| Trgovina | -0,013 | -0,128 | 0,899 |

Naslovi stolpcev: (1) korelacijski koeficient, (2) *t*-statistika, (3) stopnja pomembnosti.

Korelacijski koeficienti spremenljivk se gibljejo od -0,013 (Dejavnost trgovine) do 0,579 (Socialno-vodstvene kompetence), pri čimer je statistično pomembno povezanost mogoče potrditi za obe skupini kompetenc ter strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti, dejavnost transporta in rudarstvo ter predelovalne dejavnosti. Najbolj skupini organizacijskih oblik diskriminirata obe skupini kompetenc (korelacijska koeficienta sta 0,579 in 0,571).

Glede na ocene korelacijskih koeficientov je razvidno, da so v skupini podjetij s horizontalno strukturo organiziranosti v povprečju bolj razvite tako socialno-vodstvene kot akcijske kompetence. Horizontalne strukture organiziranosti so v povprečju relativno bolj prisotne med podjetji s področja strokovnih, znanstvenih in tehničnih dejavnosti ter dejavnosti transporta, relativno manj pa med podjetji s področja predelovalnih dejavnosti in industrije. Za ostale dejavnosti ni mogoče potrditi statistično pomembnih razlik med obema skupinama oblik organiziranosti (preglednica 4.38).

V nadaljevanju sledi ugotavljanje o povezanosti med posameznimi omenjenimi spremenljivkami (kompetence, struktura organiziranosti in uspešnost podjetja), kjer je uporabljena metoda modela strukturnih enačb.

Predstavitev strukturnega modela

Modele strukturnih enačb (angl. SEM – Structural Equation Modeling) je mogoče uporabljati za ocenjevanje odnosov med opazovanimi spremenljivkami, s katerimi se želi preveriti teoretično postavljene hipoteze raziskovalca. Z modeli strukturnih enačb se želi ugotoviti, kako vrsta različnih spremenljivk določa opazovani konstrukt in v kakšnem odnosu so opazovani konstrukti med seboj (Hoe 2008, 76–83). Na primer: posamezni raziskovalec želi ugotoviti, kako domače okolje vpliva na uspešnost posameznega študenta, marketinški raziskovalec želi ugotoviti, kako zadovoljstvo kupcev vpliva na povečanje prodaje, raziskovalec v zdravstvu želi ugotoviti, kako zdrava prehrana vpliva na zmanjšanje bolezni srca (Schumacker in Lomax 2004, 2; Hoe 2008, 76–83). V vsakem omenjenem primeru raziskovalec verjame, na podlagi relevantne literature in empiričnih raziskav, da posamezne opazovane spremenljivke vplivajo oz. določajo neki konstrukt. Namen strukturnih modelov je ugotoviti, do kakšne stopnje je teoretični model podprt s posameznimi podatki.

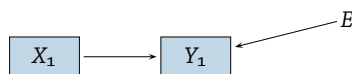
Spremenljivke, ki so opazovane, so lahko odvisne ali neodvisne. Kar se govori o enem samem pojavu, ki je odvisen od ene same spremenljivke, je pojav opisan, če je mogoče najti povezavo med opazovano spremenljivko in pojavom. Takšne spremenljivke se imenujejo merjene spremenljivke, indikatorji ali kazalniki. Stanje, ki vpliva na te kazalnike, se imenuje latentna spremenljivka.

Znani sta dve spremenljivki, indikator, merljiva neodvisna spremenljivka X_1 (vrednost x) in njena posledica, odvisna spremenljivka Y_1 (vrednost y).

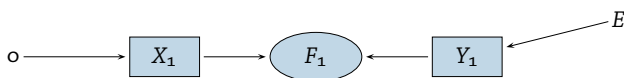
Puščica med obema spremenljivkama predstavlja regresijsko odvisnost. Z enačbo je mogoče zapisati preprosto zvezo: $y = \beta_0 + \beta_1 x + E$.

Bivariantno regresijo je mogoče razširiti do modela tako, da se med merjeno in odvisno spremenljivko vrine latentno spremenljivko F_1 , ki se ne meri. Povezave kaže diagram povezav ali diagram poti. Varianca neodvisne spremenljivke X_1 pojasnjuje latentno spremenljivko in napake merjenja, kakor je to razvidno iz slike 4.4.

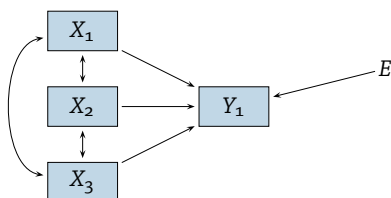
Čeprav diagram vsebuje latentno spremenljivko, je v osnovi identi-



SLIKA 4.3 Shema enostavne regresije (povzeto po Fakulteta za kemijo in kemijsko tehnologijo 2011)



SLIKA 4.4 Shema enostavnega modela (povzeto po Fakulteta za kemijo in kemijsko tehnologijo 2011)

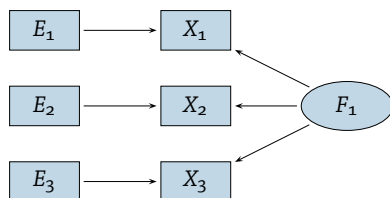


SLIKA 4.5 Shema multiple regresije (povzeto po Fakulteta za kemijo in kemijsko tehnologijo 2011)

čen prejšnjemu. Predpostavlja se, da je napaka merjenja enaka o , kar ima za posledico, da sta latentna spremenljivka in indikator enaka. To pomeni, da je varianca indikatorja v celoti (100 %) pojasnjena z latentno spremenljivko. Če velja enostavna regresija, je mogoče sklepati, da velja tudi model povezav. Običajno ni mogoče spremenljivke določati z enim samim merjenim indikatorjem. Poleg tega pri merjenju nastajajo napake. Zato enostavna regresija večkrat v praksi proučevanja ne velja in je treba uporabiti *multivariantno analizo podatkov*.

Če več indikatorjev določa neko odvisno spremenljivko gre za multiplo regresijo. Diagram je narisana na sliki 4.5. Model vsebuje spet zgolj merjene spremenljivke, ki pa se med seboj povezujejo. Če se odvisno ali pojasnjeno spremenljivko, ki jo pojasnjujejo indikatorji od X_1 do X_3 , nadomesti s konstruktom (latentno spremenljivko) F_1 , se diagram povezav spremeni. S tem se ne pojasnjuje več odvisne spremenljivke, ampak se išče vplive skrite latentne spremenljivke na merjene indikatorje. Ni mogoče pričakovati, da bodo lahko izmerili indikatorje brez napake, zato se v modelu pojavijo tudi napake merjenja (E_1, E_2, E_3). 4

Latentne spremenljivke, imenovane tudi *faktorji*, je mogoče dobiti v nemerjenem konstrukt ali latentnem konstrukt. Če je neodvisnih spremenljivk več, je rezultat strukturni model (SEM), kjer se konstruirajo latentne spremenljivke s pomočjo *potrjevalne faktorске analize* (Confirmatory Factor Analysis – CFA). Spremenljivke od E_1 do E_3 predstavljajo napake merjenja, X_1, X_2 in X_3 so merjeni indikatorji in F_1 je latentna spremenljivka (slika 4.6).



SLIKA 4.6 Shema merskega modela (povzeto po Fakulteta za kemijo in kemijsko tehnologijo 2011)

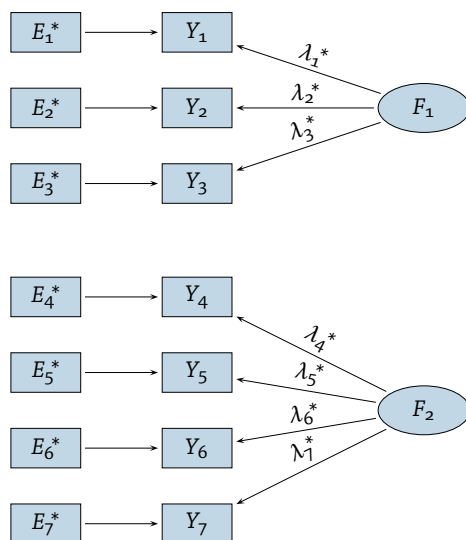
Merski model

Merski model pomeni pretvorbo hipotetičnega konstrukta povezave latentnih spremenljivk z opazovanimi indikatorji, ki se merijo v matematični jezik. Y_i so merjene odvisne spremenljivke (indikatorji) in F_1 so latentne odvisne spremenljivke, ki vplivajo na indikatorje. Obstaja tudi medsebojni vpliv latentnih spremenljivk. Model je nadgradnja faktorске analize, kjer poleg vplivov latentnih spremenljivk na indikatorje pojasnjuje tudi medsebojne odvisnosti latentnih spremenljivk. Zato se tovrstni merski model pogosto imenuje tudi *pojasnjevalna faktorška analiza* (angl. Confirmatory Factor Analysis – CFA). Z diagramom se zapiše model odvisnosti, kjer so z λ_i označene faktorске uteži (angl. factor loading) in z E_i specifični faktorji ali napake merjenja.

Model LISREL

Model strukturnih enačb, kot ga je postavil Jöreskog (1973), je sestavljen iz neodvisnih in odvisnih indikatorjev ter neodvisnih in odvisnih latentnih spremenljivk. Metode proučevanja modelov SEM temeljijo na pojasnjevanju povezav med latentnimi spremenljivkami, ki so merjene z indikatorji. Neodvisne spremenljivke imenujemo tudi kot opazovane, merjene ali manifestne spremenljivke, odvisne spremenljivke pa latentne ali faktorje (Schreiber idr. 2006, 323–337).

Multipla regresija vsebuje odvisnost med endogenimi spremenljivkami in eksogenimi faktorji, ne upošteva pa vplivov povezav med faktorji. Te povezave upošteva modeliranje s strukturnimi enačbami (SEM) s pomočjo modela LISREL (Linear structural relationship), ki upošteva tudi vse notranje medsebojne vplive faktorjev. Metoda LISREL ocenjuje neznane koeficiente množice linearnih strukturnih enačb. Model LISREL so konstruirali v zgodnjih sedemdesetih letih Keesling, Jöreskog in Wiley in je bil znan kot JKW model (Schumacker in Lomax 2004, 4) ter je postal znan kot linearni strukturni model (LISREL) z razvojem



SLIKA 4.7 Merski model z dvema latentnima spremenljivkama (povzeto po Fakulteta za kemijo in kemijsko tehnologijo 2011)

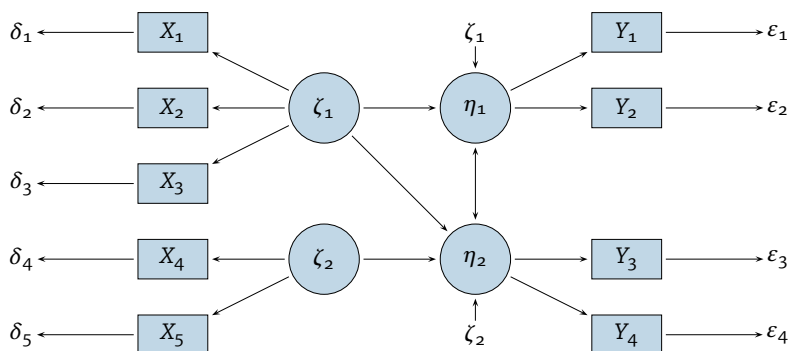
prvega softverskega programa leta 1973 (programsko opremo za računanje modelov LISREL so razvili v organizaciji Scientific Software International). Program LISREL je bil prvi SEM-ov softverski program, ostali podobni programi so se razvili šele v 80. letih (Amos, EQS).

Popolni model LISREL za naključni vzorec je sestavljen iz treh osnovnih komponent: strukturnega modela in dveh merskih modelov. Merska modela pojasnjujeta zveze med indikatorji in latentnimi spremenljivkami za endogeni in eksogeni del modela. Strukturni model pa pojasnjuje povezave med endogenimi in eksogenimi latentnimi spremenljivkami. Zvezo med neodvisnimi in odvisnimi spremenljivkami daje tako, da upošteva tudi zveze med neodvisnimi spremenljivkami.

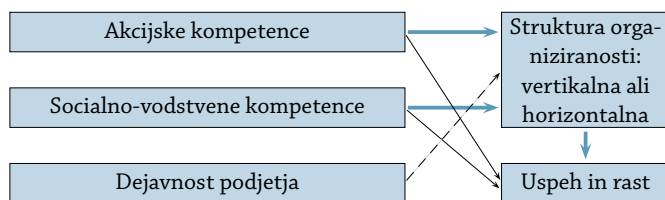
Postopek ocenjevanja strukturnega modela

Postopek ocenjevanja strukturnega modela poteka v naslednjih korakih (Schumacker in Lomax 2004, 61):

- specifikacija modela,
- identifikacija modela,
- ocena modela,
- preskus modela,
- popravek modela.



SLIKA 4.8 Strukturni model Lisrel (povzeto po Fakulteta za kemijo in kemijsko tehnologijo 2011)



SLIKA 4.9 Model vpliva managerskih kompetenc na obliko organiziranosti in dodano vrednost podjetja

Specifikacija modela

Ta korak predstavlja izhodišče celotnega postopka oblikovanja oz. ocene strukturnega modela. Opredeliti je treba osnovne kategorije/spremenljivke in povezave med njimi.

Na osnovi pregleda tuje in domače znanstvene ter strokovne literature in že opravljenih raziskav, ki so podajane v teoretičnem delu na loge, je oblikovan model, v katerem je prikazan vpliv in medsebojna povezanost posameznih managerskih kompetenc s strukturo organiziranosti v posameznem podjetju, kakor tudi vpliv managerskih kompetenc na uspešnost podjetja, ki jo je mogoče meriti z dodano vrednostjo in različnimi kazalniki uspešnosti (preglednica 4.22). Nadalje je zanimiva povezanost oz. vpliv strukture organiziranosti na uspešnost podjetja (slika 4.9). Na osnovi predhodno predstavljene raziskave je prvotni model (slika 4.1) preoblikovan v model, prikazan na sliki 4.9.

Z modelom je cilj ugotoviti vpliv managerskih kompetenc, za katere je bilo s faktorsko analizo ugotovljeno, da jih je mogoče pojasniti z

dvema faktorjema (akcijskim in socialno-vodstvenim) na izbiro strukture organiziranosti v podjetju. Bolj kot so razvite omenjene kompetence pri vršnih managerjih, bolj naj bi bile strukture fleksibilne, horizontalne, manj naj bi bilo avtoritarnega odločanja in hierarhije, kar se odraža v večji kreativnosti, inovativnosti ter zavzetosti zaposlenih. Posledica tega naj bi bila večja uspešnost podjetja, ki je v modelu merjena z dodano vrednostjo in ostalimi kazalniki uspešnosti. Na osnovi modela so zasnovane tudi hipoteze, ki bodo preskušane z metodo strukturnih enačb.

Predstavitev strukturnega modela

Na osnovi predhodno opravljenih raziskav (faktorske analize, analize variance kompetenc vršnih managerjev, faktorske analize kazalnikov uspešnosti in diskriminantne analize povezanosti kompetenc vršnih managerjev s strukturo organiziranosti) so določene naslednje latentne spremenljivke, ki so bile vključene v model:

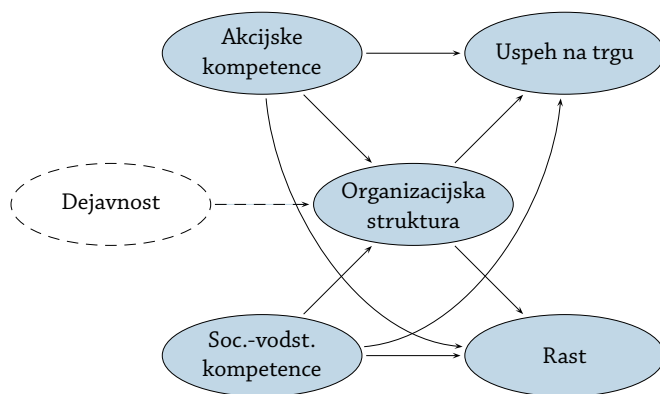
- s pomočjo faktorske analize kompetenc sta ocenjena dva faktorja, ki pojasnjujeta največji delež variabilnosti vzorca – *akcijske in socialno-vodstvene kompetence* (preglednica 4.33);
- s pomočjo faktorske analize uspešnosti sta ocenjena dva faktorja, ki pojasnjujeta največji delež variabilnosti vzorca – *uspeh na trgu in rast*; (preglednica 4.22);
- s pomočjo diskriminatne analize so ugotovljene razlike med podjetji, za katere so značilne *vertikalne strukture organiziranosti* in *horizontalne strukture organiziranosti* (preglednica 4.38);
- z analizo dejavnikov, ki vplivajo na strukturo organiziranosti, je ugotovljen tudi vpliv vrste *dejavnosti*.

Predstavitev merskega modela

Kot indikatorji, t. i. manifestne opazovane spremenljivke, nastopajo izbrana anketna vprašanja, ki so se v predhodni faktorski analizi izkazala za ustrezne indikatorje opazovanih latentnih spremenljivk. Gre za prvo razrešitev, ki je bila kasneje spreminjana za doseganje boljšega prilaganja teoretičnega modela dejanskim podatkom. Za razumevanje uporabljenih spremenljivk je podan opis posameznih indikatorjev.

Opis spremenljivk

V nadaljevanju so uporabljene spremenljivke, kot so prikazane v preglednicah 4.39–4.43. Običajno se za dober indikator zahteva vrednost R^2



SLIKA 4.10 Strukturni model (latentne spremenljivke)

PREGLEDNICA 4.39 Opis spremenljivk – akcijske kompetence

| | |
|------|--|
| A_3 | Razumem poslovne smotre in cilje podjetja ter se zavzemam za njihovo ureničevanje. |
| A_4 | Svojim zaposlenim in sam sebi postavljam zahtevane cilje, nisem zadovoljen s povprečjem, polno izkoriščam svoj čas in vire. |
| A_5 | Pri izpolnjevanju nalog se zavzemam za popolnost in premagovanje vsakokratnih ovir. |
| A_9 | Redno spremljam izzive in spremembe v družbenem okolju organizacije, sposoben sem prepoznati priložnosti in izzive, slabosti in nevarnosti, ki pretijo v poslovnem okolju. |
| A_11 | Izbiram in uporabljam tiste aktivnosti, katerih izidi bodo pomembni za dolgoročno rast ter uspeh. |
| A_19 | Zaposlenim dajem pobude za spremembe. |
| A_20 | Moje delo je koristno in pomembno. |

vsaj 0,5 (ekvivalentno kriteriju v faktorski analizi – komunaliteta vsaj 0,5). Pri večini indikatorjev je ta vrednost dosežena, ne pa pri vseh. Te vrednosti (R^2) so bile tudi ena izmed osnov za nadaljnje modifikacije modela.

Identifikacija modela

Pred samim ocenjevanjem strukturnega modela je treba preveriti, ali je ob razpoložljivih podatkih (in na njihovi osnovi ocenjene variančno-kovariančne matrike) ter predpostavljenem teoretičnem modelu (oziroma predpostavljenimi povezavami med spremenljivkami) mogoče iskane parametre enolično določiti (oceniti) (Schumacker in Lomax 2004, 63).

Parametri v okviru strukturnega modela so lahko (Schumacker in Lomax 2004, 63–64):

PREGLEDNICA 4.40 Opis spremenljivk – vodstvene kompetence

| | |
|------|--|
| V_7 | Sodelavce obvestim o spremembah, ki se nanašajo na njihovo delo. |
| V_9 | Pri pogajanjih komuniciram učinkovito, prepoznavam in upoštevam pogoje za doseganje kompromisa. |
| V_13 | Zagovarjam učinkovito timsko delo z vključevanjem podrejenih in uporabljam primeren stil vodenja za doseganje ciljev tima. |
| V_14 | Zavedam se, da naj bi bile pristojnosti decentralizirane. Posameznik naj bi postajal odgovoren za odločitve. |
| V_15 | Vsakemu dajem možnost, da dokaže svoj prispevek. |
| V_17 | Izbiram in uporabljam tiste aktivnosti, katerih izidi bodo pomembni za dolgoročno rast ter uspeh podjetja. |

PREGLEDNICA 4.41 Opis spremenljivk – socialne kompetence

| | |
|------|---|
| S_1 | Prepoznavam in spoštujem različne poglede ter vrednote zaposlenih. |
| S_2 | Razvijam empatijo in spodbujam druge, da izražajo svoja mnenja ter ideje. |
| S_3 | Sprejemam vse informacije in ideje, jih skušam razumeti ter upoštevati. |
| S_4 | Poslušam mirno, delujem nepristransko in dajem zaposlenim občutek, da so njihovi predlogi upoštevani. |
| S_5 | Spoštujem vsakega zaposlenega in mu zagotavljam občutek pomembnosti, zlasti z osebno pozornostjo. |
| S_6 | Načrtno gradim kulturo medsebojnega zaupanja. |
| S_10 | Spodbujam samoiniciativnost (npr. prevzemanje tveganja in inoviranje delovnih procesov). |
| S_12 | Vsem omogočam enake priložnosti za kakovosten osebni in strokovni razvoj. |
| S_13 | Prepoznam doživljanje svojih sodelavcev. |
| S_16 | Sodelavci mi zaupajo. |
| S_17 | Pokažem navdušenje nad dobrim delom sodelavcev (pohvalim javno, grajam »med štirimi očmi«). |

- prosti parametri (angl. free parameters): to so neznani parametri, katerih vrednosti želimo oceniti;
- določeni (predeterminirani) parametri (angl. fixed parameters): to so parametri, katerih vrednosti so vnaprej določene in jih zato ne ocenjujemo;
- omejeni parametri (angl. constrained parameters): to so neznani parametri, katerih vrednost je omejena (pogojena) z vrednostjo enega ali več drugih parametrov.

Model je identificiran takrat, ko so vsi parametri modela identificirani – zanje je mogoče poiskati enolične razrešitve. Sicer poznamo tri nivoje identifikacije modela (Schumacker in Lomax 2004, 64):

PREGLEDNICA 4.42 Opis spremenljivk – rast

| | |
|-------|--|
| U_1_1 | Kako se je razvijala vaša poslovna dejavnost v primerjavi z vašima dvema najpomembnejšima domačima konkurentoma? |
| U_1_2 | Kako se je razvijala vaša poslovna dejavnost v primerjavi z vašima dvema najpomembnejšima tujima konkurentoma? |
| U_1_3 | Rast prodaje |
| U_1_4 | Rast prihodkov |
| U_1_6 | Neto dobiček na zaposlenega/leto |
| U_1_7 | Inovacije izdelkov, storitev ali procesov |

PREGLEDNICA 4.43 Opis spremenljivk – uspeh

| | |
|--------|---|
| U_1_8 | Prilagoditev novih proizvodnih tehnologij |
| U_1_9 | Kakovost izdelkov, storitev (pestrost ponudbe) |
| U_1_10 | Zadovoljstvo strank/kupcev s kakovostjo |
| U_1_11 | Zadovoljstvo strank/kupcev z inovativnostjo |
| U_1_12 | Zadovoljstvo strank/kupcev dobavnimi roki |
| U_1_13 | Zadovoljstvo strank/kupcev s poprodajnimi aktivnostmi |
| U_1_14 | Zadovoljstvo strank/kupcev s cenovno politiko |

- model je neidentificiran, če enega ali več parametrov na podlagi razpoložljivih podatkov v vzorčni variančno-kovariančni matriki ni mogoče enolično določiti;
- model je ravno prav identificiran takrat, ko vzorčna variančno-kovariančna matrika vsebuje ravno pravo količino informacij, ki omogočajo enolično opredelitev vseh parametrov modela;
- model je nadidentificiran takrat, ko vzorčna variančno-kovariančna matrika omogoča več načinov za oceno iskanih parametrov modela.

Potreben, a ne zadosten pogoj za identifikacijo modela je, da je število prostih parametrov (parametrov, katerih vrednosti se namerava oceniti) manjše ali kvečjemu enako številu vrednosti (enolično opredeljenih) v variančno-kovariančni matriki, ki izhaja iz predpostavljenega teoretičnega modela (angl. order condition) (Schumacker in Lomax 2004, 64). Iz preglednice 4.46 je mogoče ugotoviti, da je model nadidentificiran s 692 stopinjami prostosti.

Ocena modela

Ocena strukturnega modela predstavlja optimizacijski proces, s katerim se poskušamo oceniti vrednosti specificiranih parametrov struk-

PREGLEDNICA 4.44 Merski model – kompetence vršnih managerjev
(standardizirana rešitev)

| Vprašanje | Socialno-vodstvene | Akcijske | R ² |
|-----------|--------------------|----------|----------------|
| K_A_3 | — | 0,702 | 0,493 |
| K_A_4 | — | 0,794 | 0,630 |
| K_A_5 | — | 0,696 | 0,484 |
| K_A_9 | — | 0,667 | 0,445 |
| K_A_11 | — | 0,697 | 0,486 |
| K_A_19 | — | 0,710 | 0,504 |
| K_A_20 | — | 0,675 | 0,456 |
| K_S_1 | — | 0,701 | 0,491 |
| K_V_7 | 0,656 | — | 0,430 |
| K_V_9 | 0,700 | — | 0,490 |
| K_V_13 | 0,730 | — | 0,533 |
| K_V_14 | 0,738 | — | 0,545 |
| K_V_15 | 0,716 | — | 0,513 |
| K_V_17 | 0,689 | — | 0,475 |
| K_S_2 | 0,703 | — | 0,494 |
| K_S_3 | 0,738 | — | 0,545 |
| K_S_4 | 0,660 | — | 0,436 |
| K_S_5 | 0,774 | — | 0,599 |
| K_S_6 | 0,691 | — | 0,477 |
| K_S_10 | 0,671 | — | 0,450 |
| K_S_12 | 0,721 | — | 0,520 |
| K_S_13 | 0,695 | — | 0,483 |
| K_S_16 | 0,669 | — | 0,448 |
| K_S_17 | 0,717 | — | 0,514 |

turnega modela na način, da je razlika med dejansko variančno-kovariančno matriko in variančno-kovariančno matriko, ki izhaja iz specifikacije modela, čim manjša.

Za ocenjevanje strukturnih modelov je na voljo več metod, kot na primer metoda najmanjših kvadratov (OLS – ordinary least squares), posplošenih najmanjših kvadratov (GLS – generalized least squares) in metoda največjega verjetja (ML – maximum likelihood) (Schumacker in Lomax 2004, 66).

Metoda najmanjših kvadratov (OLS) daje konsistentne ocene, njena uporaba pa ni pogojena s predpostavkami o porazdelitvah spremenljivk, ki vstopajo v oceno strukturnega modela. Njena omejitev je v dejstvu,

PREGLEDNICA 4.45 Merski model – uspešnost in učinkovitost (standardizirana rešitev)

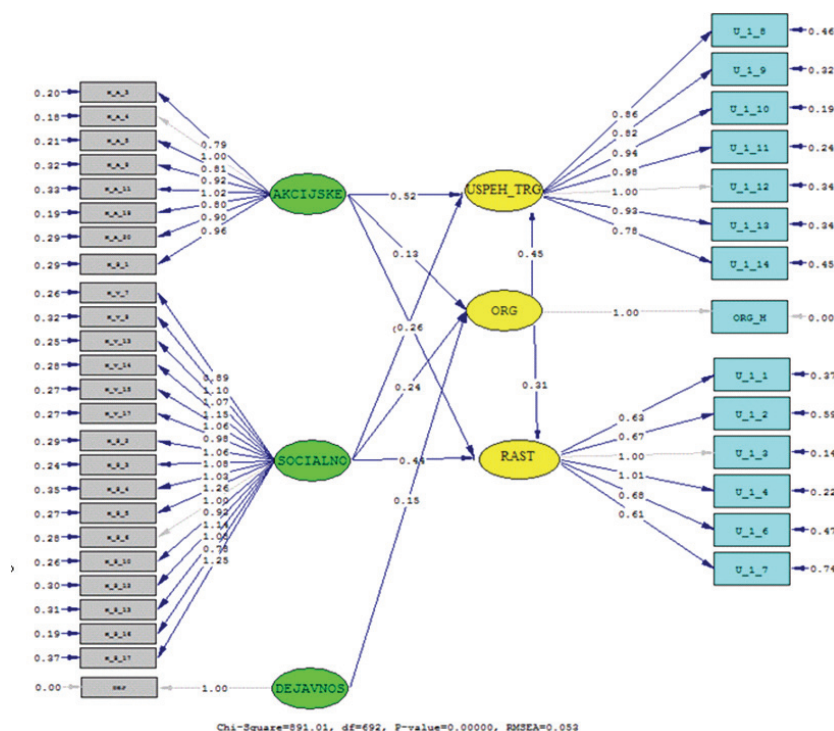
| Kazalnik | Uspešnost | Učinkovitost | R ² |
|----------|-----------|--------------|----------------|
| U_1_1 | — | 0,678 | 0,460 |
| U_1_2 | — | 0,613 | 0,376 |
| U_1_3 | — | 0,921 | 0,848 |
| U_1_4 | — | 0,885 | 0,783 |
| U_1_6 | — | 0,661 | 0,437 |
| U_1_7 | — | 0,530 | 0,281 |
| U_1_8 | 0,674 | — | 0,454 |
| U_1_9 | 0,723 | — | 0,523 |
| U_1_10 | 0,839 | — | 0,704 |
| U_1_11 | 0,823 | — | 0,677 |
| U_1_12 | 0,774 | — | 0,599 |
| U_1_13 | 0,752 | — | 0,566 |
| U_1_14 | 0,639 | — | 0,408 |

PREGLEDNICA 4.46 Identifikacija strukturnega modela

| | |
|--|-----|
| Število indikatorjev (<i>s</i>) | 39 |
| $1/2 (\text{število indikatorjev}) \times (\text{število indikatorjev} + 1) =$ | 780 |
| Število ocenjenih parametrov | |
| Število povezav med latentnimi spremenljivkami | |
| Število povezav med opazovanimi in latentnimi spremenljivkami | |
| Število napak merjenja pri opazovanih spremenljivkah | |
| Skupaj (<i>t</i>) | 88 |
| Stopinje prostosti ($780 - 88$) | 692 |
| $T \leq 1/2s(s + 1) = 88 \leq 780$ | |

da so ocene parametrov modela odvisne od merske lestvice za opazovane spremenljivke. Sprememba merske lestvice povzroči torej spremembo v oceni parametrov strukturnega modela (Schumacker in Lomax 2004, 66).

Ocene, pridobljene na osnovi metode posplošenih najmanjših kvadratov (GLS – generalized least squares) oziroma metode največjega verjetja (ML – maximum likelihood), so neodvisne od merske lestvice za opazovane spremenljivke. V primeru uporabe velikih vzorcev imajo ocene, pridobljene s pomočjo navedenih metod, vse želene lastnosti (učinkovitost, nepristranskost). Sta pa obe metodi osnovani na predpostavki večrazsežnostne normalne porazdelitve (Schumacker in Lomax 2004, 67).



SLIKA 4.11 Shematski prikaz modela (začetni model)

Uporaba metode uteženih najmanjših kvadratov (WLS – weighted-least squares) je načeloma tudi pogojena z uporabo velikih vzorcev, v kolikor se želi priti do učinkovitih in nepristranskih ocen parametrov strukturnega modela. Njena prednost pa je v tem, da uporaba ni pogojena s predpostavko večrasednostne normalne porazdelitve.

Na podlagi analize opisnih statistik je razvidno, da predpostavka večrasednostne normalne porazdelitve ni izpolnjena, zaradi česar je bila za uporabo ocene strukturnega modela namesto običajne metode največjega verjetja uporabljena njena robustnejša različica (Robust Maximum Likelihood), avtorja Browne (1987, 375–384).

Ob določitvi povezav med obravnavanimi spremenljivkami na predhodno opisani način je dobljen izid, ki je prikazan na sliki 4.11.

Preizkušanje modela – skladnost statistike

Preverjanje ustreznosti strukturnih modelov se običajno izvajajo na osnovi naslednjih kriterijev (Schumacker in Lomax 2004, 81):

- preskušanje ustreznosti modela kot celote na podlagi ustreznih kazalnikov primernosti (hi-kvadrat, RMSEA, GFI ipd.): gre za primerjavo variančno-kovariančne matrike, ocenjene na podlagi danega vzorca ter reproducirane variančno-kovariančne matrike na podlagi opredeljenih povezav v strukturnem modelu;
- preverjanje statistične pomembnosti posameznih parametrov povezanosti med kategorijami strukturnega modela;
- preverjanje skladnosti jakosti/smeri ocenjenih povezav s teoretičnimi predpostavkami.

Preverjanje ustreznosti strukturnega modela je dokaj kompleksno, saj enolično opredeljenega kazalnika primernosti strukturnega modela ni. Za razliko od večine preostalih multivariatnih analiz (analiza variance, multipla regresijska analiza, diskriminantna analiza ipd.), pri katerih se izhaja iz predpostavke, da so opazovane spremenljivke merjene brez napak, predstavljajo pri ocenjevanju strukturnih modelov izhodišče latentne spremenljivke, ki so ocenjevane posredno, s pomočjo indikatorjev, ki pa niso idealni kazalniki (merjeni so z določeno napako) (Schumacker in Lomax 2004, 81).

Tudi v modelu LISREL ocenjevanje parametrov spremlja preverjanje skladnosti modela (angl. goodness of fit). Skladnost se meri z različnimi indeksi, raziskovalci pa priporočajo ocenjevanje skladnosti modela z več indikatorji (Hoe 2008, 76–83). Računanje mer skladnosti temelji na prilagajanju parametrov modela momentom vzorca, kar pomeni primerjava opazovane oz. merjene kovariančne matrike z ocenjeno oz., kako model povezuje dane podatke. Pri tem se izhaja iz predpostavke, da testirani model zares velja.

Kazalniki primernosti modela

Indekse ustreznosti/sprejemljivosti modela je mogoče razvrstiti v tri skupine (Schumacker in Lomax 2004, 99–100), in sicer:

- indeksi prileganja modela (angl. model fit indices),
- indeksi primerljivosti modela (angl. model comparison fit indices),
- indeksi preprostosti modela (angl. model parsimony fit indices).

Indeksi prileganja modela

Indeksi prileganja modela odražajo stopnjo prileganja vzorčne variančno-kovariančne matrike definiranemu strukturnemu modelu. Najbolj poznane mere prileganja modela so hi-kvadrat testna statistika, indeks

prileganja (angl. goodness-of-fit index – GFI), prilagojeni indeks prileganja (angl. adjusted goodness-of-fit index – AGFI) in koren povprečja kvadratov odklonov (angl. root-mean-square residual – RMR) (Hooper, Coughlan in Mullen 2008, 53–60).

Hi-kvadrat (chi-square)

Mera modela hi-kvadrat (angl. chi-square) se pogosto imenuje tudi disrepanca modela in je ena izmed najbolj pogostih metod ocenjevanja skladnosti modela. Hi-kvadrat ima nepomembno (non significant) vrednost, če je skladnost dobra, majhna vrednost pomeni dobro skladnost (Hoe 2008, 76–83; Schumacker in Lomax 2004, 82). Ta vrednost pokaže, da opazovana in reproducirana matrika nista statistično značilno različni, kar pomeni, da se model dobro ujema s podatki. LISREL model hi-kvadrat preprosto imenuje hi-kvadrat (sinonimi: chi-square fit index, chi-square goodness of fit).

Hi-kvadrat testna statistika predstavlja tudi osnovo za izračun vrste kazalnikov prileganja modela, kakor je to predstavljeno v nadaljevanju. Vrednost večina teh se nahaja na intervalu med 0 in 1, pri čimer predstavlja vrednost 0 povsem neprimeren model, vrednost 1 pa popolno prileganje med teoretično predpostavljenim modelom in dejanskimi podatki. Sprejemljiva vrednost posameznih kazalnikov prileganja je običajno subjektivno določena, pri čimer vrsta avtorjev (Bentler in Bonett 1980) opredeljuje kot sprejemljivo vrednost kazalnika prileganja 0,95 ali več. Ti indeksi omogočajo izbiro primernejšega izmed alternativnih modelov. Hi-kvadrat je zelo občutljiv na velikost vzorca, še posebej, če ima vzorec več kot 200 enot. Zato statistiki uporabljajo t. i. relativni hi-kvadrat (angl. relative chi-square fit index), ki je hi-kvadrat, deljen s stopinjami prostosti in je tako manj občutljiv na velikost vzorca. Avtorji navajajo različne vrednosti ustreznosti modela, ki ponazarjajo sprejemljivo mero prileganja. Nekateri trdijo, da je vrednost indeksa manjša od 2 ustrezna za sprejemanje modela (Kline 1998), drugi sprejemajo model pri vrednosti manjši od 3 (Bagozzi in Yi 1988; Kline 1998; Jöreskog in Sörbom 1993; Hoe 2008), nekateri pa celo pri vrednosti manjši od 5 (Wheaton idr. 1977).

Kot mera primerljivosti modela se uporablja tudi indeks skladnosti (angl. goodness of fit index – GFI), ki prikazuje, koliko se model približa temu, da bi do popolnosti reproduciral opazovano kovariančno matriko. Kot sprejemljive vrednosti avtorji navajajo vrednosti večje od 0,90 (Byrne 1994; Hooper, Coughlan in Mullen 2008) oz. 0,95 (Schrei-

ber idr. 2006). Prilagojeni indeks skladnosti (angl. adjusted goodness of fit indeks – AGFI) je GFI, prilagojen stopinjam prostosti v modelu. Vrednost višja od 0,90 (Hooper, Coughlan in Mullen 2008) oz. 0,95 pomeni dobro prileganje (Schreiber idr. 2006).

Indeks primerljivosti je tudi koren povprečja kvadratov odklonov (angl. root mean square residual – RMR), katerega priporočljiva vrednost naj bi bila čim nižja, vrednost 0 pa pomeni popolno skladnost modela (Byrne 1998; Schreiber idr. 2006; Tabachnik in Fidell 2007; Kenny 2011).

Kvadratni koren srednje kvadratne napake zaradi aproksimacije (angl. root mean square error of approximation – RMSEA) je povprečje ostanka med opazovano korelacijo/kovarianco iz vzorca ter pričakovanim modelom (Byrne 1998). Vrednost RMSEA, manjša od 0,05 (Steiger 1990) oz. 0,06 (Hu in Bentler 1999; Schreiber idr. 2006), pomeni ustreznost modela. MacCallum, Browne in Sugawara (1996) sprejemajo model tudi pri vrednosti, manjši od 0,08.

Indeksi primerljivosti modela

Ti indeksi omogočajo izbiro primernejšega izmed alternativnih modelov (Schumacker in Lomax 2004, 103–104).

Primerljivost modela se meri tudi z normiranim indeksom prileganja (angl. normed fit index – NFI), ki se imenuje tudi Bentler-Bonettov (1980) normiran indeks prileganja. Njegove vrednosti se gibljejo med 0 in 1. Avtorji navajajo različne vrednosti, ki ustrezajo kot sprejemljiva mera modela, in sicer večje od 0,80 (Murovec in Prodan 2008) oz. večje od 0,90 (Byrne, 1994) oz. večje od 0,95 (Schumacker in Lomax 2004; Kenny 2011; Schreiber idr., 2006). Tako NFI z vrednostjo 0,95 pomeni, da je model 95 % sprejemljivejši kot ničelni model.

Primerjalni indeks prileganja (angl. comparative fit index – CFI) primerja obstoječo ustreznost modela z ničelnim modelom, ki predpostavlja, da latentne spremenljivke v modelu niso soodvisne. Vrednosti CFI se gibljejo med 0 in 1, pri čemer avtorji navajajo, da vrednosti večje od 0,85 (Bollen 1989) oz. 0,93 (Byrne 1994) ali celo večje od 0,95 (Hu in Bentler 1999; Schreiber idr. 2006; Hooper, Coughlan in Mullen 2008) nakazujejo boljše prileganje.

Indeksi preprostosti modela

Preprostost modela (angl. parsimony) se nanaša na število ocenjenih parametrov, ki so potrebni za doseganje določenega nivoja prileganja

dejanskih podatkov predpostavljenemu strukturnemu modelu. Poleg AGFI (angl. adjusted goodness-of-fit index – AGFI) so to še normirani hi-kvadrat (angl. normed chi-square – NC), PFI (angl. parsimony fit indices) in AIC – akaikejev informacijski kriterij (angl. akaike information criterion). Manjša je njegova vrednost, boljša je skladnost modela, indeks zahteva tudi velik vzorec, večji od 200 enot (Schumacker in Lomax 2004, 104–106; Hooper, Coughlan in Mullen 2008, 53–60).

Postopek presoje primernosti modela

Primernost modela je mogoče presojati s pomočjo različnih indeksov, ki so navedeni v nadaljevanju. Različni avtorji predlagajo različne vrednosti posameznih indeksov, kar pomeni, da ni povsem enotnih meril za presojanje modela, zato avtorji (Schumacker in Lomax 2004) priporočajo, da se pri presoji ustreznosti modelov (prileganja), primerjav med modeli oziroma presoji preprostosti modelov uporablja kombinacija različnih kazalnikov, kakor je to predstavljeno v nadaljevanju. Običajno se raziskovalci odločijo za približno pet kazalnikov.

Preglednica 4.47 prikazuje vrednosti kazalnikov sprejemljivosti izhodiščnega modela v primerjavi s priporočenimi vrednostmi indeksov različnih avtorjev. Iz vrednosti kazalnikov modela, v primerjavi z vrednostmi, ki jih priporočajo posamezni avtorji, je mogoče ugotoviti, da v nalogi naveden model še ni ustrezen, zato bodo sledile modifikacije modela.

Predstavitev strukturnega modela (začetni model)

Programski paket LISREL prikazuje izide v obliki enačbe. V vsaki enačbi so podani trije podatki, in sicer:

- nestandardizirana ocena parametra,
- standardna napaka,
- ustrezna *t*-vrednost.

Vrednost nestandardizirane ocene parametra kaže, kolikšna je sprememba odvisne spremenljivke, če se neodvisna spremeni za eno enoto, ob pogoju, da vse ostale neodvisne spremenljivke ostanejo nespremenjene. Smer spremembe kaže predznak ustreznega parametra (Diamantopoulos in Siguaw 2000, 59–60).

Standardna napaka kaže, s kolikšno natančnostjo je bila vrednost parametra ocenjena. Manjša kot je napaka, natančnejša je ocena.

T-vrednost se dobi, če se vrednost parametra deli z njeno standardno napako. S pomočjo *t*-vrednosti se določi, ali je posamezen parame-

PREGLEDNICA 4.47 Kazalniki ustreznosti strukturnega modela – prva različica

| Kazalnik | Vrednost | Sprejemljiva vrednost |
|------------------------------|-------------------------------|---|
| Satorra-Bentler χ^2 | 891,009 | Čim nižja (Hoe 2008) |
| Stopinje prostosti | 692 | |
| Stopnja pomembnosti χ^2 | 0,000 | > 0,05 |
| Relativni χ^2 | 1,287 | <2 (Kline 1998; Ullman 2001; Tabachnick in Fidell 2007) <3 (Bagozzi in Yi 1988; Kline 1998; Jöreskog in Sörbom 1993; Hoe 2008) <5,0 (Wheaton idr. 1977) |
| RMSEA | 0,0534 (0,0425; 0,0633) | <0,05 (Steiger 1990) <0,06 do 0,08 (Schreiber idr. 2006) <0,06 (Hu in Bentler 1999) <0,08 (MacCallum idr. 1996) |
| NFI | 0,918 | >0,80 (Murovec in Prodan 2008) >0,90 (Byrne 1994) >0,95 (Schumacker in Lomax 2004; Kenny 2011) ≥0,95 (Schreiber idr. 2006) >0,90 (Bentler in Bonnet 1980) |
| CFI | 0,980 | >0,85 (Bollen 1989) >0,93 (Byrne 1994) ≥0,95 (Schreiber idr. 2006; Hu in Bentler 1999, Hooper, Coughlan in Mullen 2008) |
| GFI | 0,677 | >0,90 (Byrne 1994) ≥0,95 (Schreiber idr. 2006) >0,90 (Hooper, Coughlan in Mullen 2008) |
| AGFI | 0,636 | ≥0,95 (Schreiber idr. 2006) >0,90 (Hooper, Coughlan in Mullen 2008) |
| RMR | 0,067 | Čim nižja (Tabachnik in Fidell 2007) 0 pomeni popolno skladnost (Schreiber idr. 2006; Kenny 2011) <0,05 (Byrne 1998) |

ter statistično značilno različen od ničle v populaciji; *t*-vrednosti med -1,96 in 1,96 pomenijo, da ustrezen parameter ni statistično značilno različen od ničle (pri stopnji značilnosti 5 %) (Diamantopoulus in Si-guaw 2000, 60).

V preglednici 4.48 so prikazane enačbe prve ocene strukturnega mo-dela iz izpisa računalniškega programa LISREL 8.8.

Na osnovi ocene determinacijskega koeficienta, ki znaša 0,45, je raz-vidno, da je mogoče z vplivom obeh skupin kompetenc ter organizacij-ske oblike pojasniti dobrih 45 % variabilnosti uspeha poslovanja pod-

PREGLEDNICA 4.48 Enačbe prve ocene strukturnega modela

| | | | |
|--|---|---|---|
| $uspeh - trg =$ | $0,450 \times org$ (0,144) 3,119 | $+ 0,173 \times socialno$ (0,193) 0,898 | $+ 0,524 \times akcijske$ (0,172) 3,049 |
| $R^2 = 0,454$ (varianca napak = 0,281) | | | |
| $rast =$ | $0,309 \times org$ (0,187) 1,656 | $+ 0,436 \times socialno$ (0,318) 1,373 | $+ 0,257 \times akcijske$ (0,283) 0,908 |
| $R^2 = 0,227$ (varianca napak = 0,606) | | | |
| $org =$ | $0,238 \times socialno$ (0,129) 1,835 | $+ 0,129 \times akcijske$ (0,111) 1,168 | $+ 0,152 \times dejavnost$ (0,0604) 2,522 |
| $R^2 = 0,230$ (varianca napak = 0,158) | | | |

jetij na trgu. Glede na običajno spodnjo mejo determinacijskega koeficienta 0,5 je torej strukturna enačba pogojno sprejemljiva. Na podlagi ocen strukturnih koeficientov je razvidno, da imajo tako organizacijska oblika kot tudi akcijske kompetence statistično pomemben vpliv na uspeh podjetij na trgu, medtem ko socialno-vodstvene kompetence tega vpliva nimajo (t -statistika mora biti večja od 1,645 pri $\alpha = 0,05$). Ob tem je treba opozoriti, da je statistično nepomemben vpliv socialno-vodstvenih kompetenc posledica visoke stopnje njihove povezanosti z akcijskimi kompetencami (multikolinearnost).

Zgolj 22 % variabilnosti rasti je mogoče pojasniti s predpostavljenimi dejavniki (oblika organiziranosti, obe skupini kompetenc), kar nakazuje, da na rast prodaje in prihodkov vplivajo v pretežni meri dejavniki, ki v dani raziskavi niso proučevani. Izmed treh predpostavljenih dejavnikov je statistično pomembnost mogoče potrditi le za obliko organiziranosti.

Le 23 % variabilnosti strukture organiziranosti je mogoče pojasniti s socialnimi in akcijskimi kompetencami ter dejavnostjo organizacije. Statistično pomembnost je mogoče potrditi le s socialnimi kompetencami in dejavnostjo podjetja.

Pri tem je treba poudariti, da gre za oceno strukturnega modela, ki po že prikazanih kazalnikih še ni povsem sprejemljiv.

Reducirana oblika modela

V strukturnem modelu se endogene spremenljivke izražajo kot funkcije drugih endogenih in eksogenih spremenljivk. Strukturni koefi-

PREGLEDNICA 4.49 Enačbe reducirane oblike modela

| | | | |
|--|--|--|---|
| <i>uspeh</i> – <i>trg</i> = | $0,280 \times \textit{socialno}$ (0,199) 1,406 | $+ 0,582 \times \textit{akcijske}$ (0,177) 3,291 | $+ 0,0686 \times \textit{dejavnost}$ (0,0290) 2,364 |
| $R^2 = 0,392$ (varianca napak = 0,313) | | | |
| <i>rast</i> = | $0,509 \times \textit{socialno}$ (0,319) 1,596 | $+ 0,297 \times \textit{akcijske}$ (0,283) 1,048 | $+ 0,0472 \times \textit{dejavnost}$ (0,0327) 1,442 |
| $R^2 = 0,392$ (varianca napak = 0,313) | | | |
| <i>org</i> = | $0,238 \times \textit{socialno}$ (0,129) 1,835 | $+ 0,129 \times \textit{akcijske}$ (0,111) 1,168 | $+ 0,152 \times \textit{dejavnost}$ (0,0604) 2,552 |
| $R^2 = 0,230$ (varianca napak = 0,158) | | | |

enti odražajo samo neposredne vplive med spremenljivkami. Če se želi ugotoviti celoten učinek (neposredni in posredni vpliv), je treba izraziti model v reducirani obliki, kar pomeni, da se model razreši samo na endogene spremenljivke kot funkcije eksogenih spremenljivk. Parametri v tem modelu odražajo skupni učinek posamezne neodvisne spremenljivke na odvisno.

V obravnavanem modelu so tri endogene spremenljivke (uspeh na trgu, rast in struktura organiziranosti) in tri eksogene spremenljivke (akcijske in socialno vodstvene kompetence ter dejavnost podjetja) (preglednica 4.49).

Tako kot pri prvem sklopu enačb gre tudi pri sklopu enačb reducirane oblike modela za prvo oceno strukturnega modela, ki pa se utegne v nadaljnjih korakih še spremeniti.

Na osnovi determinacijskega koeficienta, ki znaša 0,392, je razvidno, da je v okviru modela mogoče pojasniti manj kot 40 % dejavnikov uspeha na trgu. Pri tem je mogoče razbrati, kako dejavniki (kompetence, struktura organiziranosti) vplivajo na uspeh podjetja na trgu. Iz koeficientov je razvidno, da imajo na uspeh na trgu najpomembnejši (izmed proučevanih) vpliv akcijske kompetence ($t > 1,645$ pri $\alpha = 0,05$). Tudi vpliv dejavnosti je statistično pomemben, vendar pa je zanemarljivo majhen. Za socialno-vodstvene kompetence ni mogoče potrditi statistično pomembnega vpliva, vendar je to najverjetneje posledica že izpostavljenega problema multikolinearnosti (razvitost akcijskih in socialno-vodstvenih kompetenc je namreč med seboj močno povezana).

Za rast podjetja v bistvu ni razviden statistično pomemben vpliv no-

benega dejavnika in tudi delež pojasnjene variance (20,8 %) je izredno nizek.

Za obliko organiziranosti pa je razvidno, da imajo statistično pomemben vpliv socialno-vodstvene kompetence in dejavnost ($t > 1,645$ pri $\alpha = 0,05$).

Modifikacije modela

Glede na to, da prva različica modela ni bila sprejemljiva, je bilo treba v nadaljevanju model poskušati izboljšati. Izvedene spremembe modela je mogoče razdeliti v dve skupini:

- spremembe merskega modela in
- spremembe strukturnega modela.

Spremembe merskega modela

Pri spreminjanju merskega modela so upoštevani naslednji kriteriji:

- deleži pojasnjene variance posameznih indikatorjev;
- vrednosti standardiziranih odklonov med ocenjeno variančno-kovariančno matriko ter variančno-kovariančno matriko, implicitirano na osnovi specifikiranega modela;
- ocenjene spremembe vrednosti statistike hi-kvadrat ob določitvi novih prostih parametrov merskega modela (kovariance merskih napak).

Na podlagi zgoraj opisanih kriterijev je merski model v nekaj zaporednih korakih spremenjen v naslednjih parametrih:

- Izloženi so naslednji indikatorji rasti: U_1_1, U_1_2, U_1_6 in U_1_7;
- Izloženi so naslednji indikatorji uspeha na trgu: U_1_8, U_1_9 in U_1_13;
- Izloženi so naslednji indikatorji akcijskih kompetenc: K_A_3, K_A_9 in K_A_11;
- Izloženi so naslednji indikatorji socialno-vodstvenih kompetenc: K_S_6, K_S_4, K_S_5, K_S_17, K_V_13, K_V_7, K_V_9 in K_V_17;
- Opuščena je predpostavka o neodvisnosti merskih napak med naslednjimi pari indikatorjev: U_1_10 in U_1_12; K_A_4 in K_A_5; K_V_14 in K_V_15 ter K_S_12 in K_V_15.

PREGLEDNICA 4.50 Preverjanje identifikacije modela (končna različica)

| | |
|--|-----|
| Število indikatorjev (s) | 22 |
| $1/2 (\text{število indikatorjev}) \times (\text{število indikatorjev} + 1)$ | 253 |
| Število ocenjenih parametrov | |
| Število povezav med latentnimi spremenljivkami | |
| Število povezav med opazovanimi in latentnimi spremenljivkami | |
| Število napak merjenja pri opazovanih spremenljivkah | |
| Skupaj (t) | 54 |
| Stopinje prostosti ($253 - 54$) | 199 |
| $t \leq s(s + 1) = 54 \leq 253$ | |

Spremembe strukturnega modela

Pri spreminjanju strukturnega modela so upoštevani naslednji kriteriji:

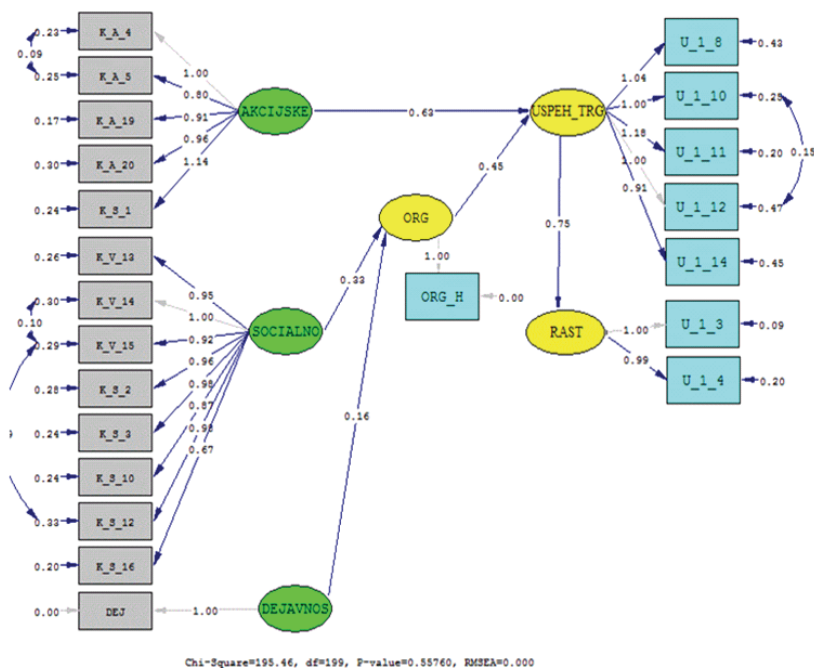
- ocene strukturnih koeficientov;
- ocenjene spremembe vrednosti statistike hi-kvadrat ob morebitnih spremembah povezav med endogenimi spremenljivkami.

Na podlagi opisanih kriterijev je strukturni model v nekaj zaporednih korakih spremenjen v naslednji smeri:

- endogene spremenljivke »oblika organiziranosti« je določena kot funkcija zgolj dejavnosti ter socialno-vodstvenih kompetenc (akcijske kompetence so izločene iz nabora pojasnjevalnih spremenljivk zaradi njihovega statistično nepomembnega vpliva, ugotovljenega v predhodnih korakih);
- endogena spremenljivka »uspeh na trgu« je določena kot funkcija zgolj oblike organiziranosti in akcijskih kompetenc (socialno-vodstvene kompetence so izločene iz nabora pojasnjevalnih spremenljivk zaradi njihovega statistično nepomembnega vpliva, ugotovljenega v predhodnih korakih);
- endogene spremenljivke »rast« je določena kot funkcija zgolj uspeha na trgu. Za ostale eksogene (socialno-vodstvene in akcijske kompetence, dejavnosti) ter endogene (oblika organiziranosti) spremenljivke se je izkazalo, da nimajo statistično pomembnega vpliva.

V preglednici 4.50 je bila pred oceno spremenjenega modela ponovno preverjena identifikacija modela. Ugotovljeno je, da je tudi v tem primeru model nadidentificiran.

Končna različica modela je prikazana na sliki 4.12.



SLIKA 4.12 Shematski prikaz modela (končni model)

Presoja primernosti modificiranega modela

Tako kot v začetnem modelu je tudi tukaj izveden postopek presoje primernosti (skladnosti) končnega modela.

Na podlagi večine prikazanih kazalnikov sprejemljivosti strukturnega modela (preglednica 4.51) je mogoče zaključiti, da je ocenjeni strukturni model skladen s teoretičnim modelom, ki opredeljuje povezave med kompetencami, obliko organiziranosti in uspešnostjo podjetja. Največje odstopanje je razvidno pri kazalniku GFI, za katerega je značilno, da je problematičen zaradi njegove občutljivosti na velikost vzorca. V primeru majhnega vzorca namreč ta kazalnik podcenjuje prileganje dejanskih podatkov predpostavljenemu teoretičnemu modelu. Zaradi občutljivosti na velikost vzorca ga v zadnjih letih manj uporabljajo in nekateri avtorji celo predlagajo, da se ga ne uporablja (Sharma idr. 2005, 935–43). Ker je bila raziskava opravljena na vzorcu 102 vršnih managerjev (kar je za metodo strukturnih enačb majhen vzorec), je to tudi eden izmed vzrokov, da je ta indeks toliko »slabši« v primerjavi z ostalimi, ki so vsi bolj ali manj sprejemljivi.

PREGLEDNICA 4.51 Kazalniki ustreznosti strukturnega modela – končna različica

| Kazalnik | Vrednost | Sprejemljiva vrednost |
|------------------------------|----------------------------|---|
| Satorra-Bentler χ^2 | 195,463 | Čim nižja (Hoe 2008) |
| Stopinje prostosti | 199 | |
| Stopnja pomembnosti χ^2 | 0,558 | > 0,05 |
| Relativni χ^2 | 0,982 | <2 (Kline 1998; Ullman 2001; Tabachnick in Fidell 2007) <3 (Bagozzi in Yi 1988; Kline 1998; Jöreskog in Sörbom 1993) <5,0 (Wheaton idr. 1977; Schumacker in Lomax 2004) |
| RMSEA | 0,0000 (0,0000; 0,0405) | <0,05 (Steiger 1990). <0,06 do 0,08 (Schreiber idr. 2006) <0,06 (Hu in Bentler 1999) <0,08 (Browne in Cudeck 1989; Kenny 2011) <0,08 (MacCallum idr. 1996) |
| NFI | 0,940 | >0,80 (Murovec in Prodan 2008) >0,90 (Byrne 1994) >0,95 (Schumacker in Lomax 2004; Kenny 2011) ≥0,95 (Schreiber idr. 2006) >0,90 (Bentler in Bonnet 1980) |
| CFI | 1,000 | > 0,85 (Bollen 1989) >0,93 (Byrne 1994) ≥0,95 (Schreiber idr. 2006; Hu in Bentler 1999) |
| GFI | 0,847 | >0,90 (Byrne 1994) ≥0,95 (Schreiber idr. 2006) >0,90 (Hooper, Coughlan in Mullen 2008) |
| AGFI | 0,806 | ≥0,95 (Schreiber idr. 2006) >0,90 (Hooper, Coughlan in Mullen 2008) |
| RMR | 0,0367 | Čim nižja o pomeni popolno skladnost (Schreiber idr. 2006; Kenny 2011) <0,05 (Byrne 1998) |

Predstavitev strukturnega modela (končni model)

Zaradi modifikacije modela so se spremenile tudi enačbe, ki so predstavljene v preglednici 4.52.

Na osnovi determinacijskega koeficienta, ki je 0,233, je mogoče ugotoviti, da je v okviru modela z vplivom socialno-vodstvenih kompetenc in dejavnosti podjetja mogoče pojasniti le 23,3 % variabilnosti strukture organiziranosti. Struktura organiziranosti je odvisna od razvitosti so-

PREGLEDNICA 4.52 Enačbe končnega modela

| | | |
|--|---|---|
| $org =$ | $0,327 \times socialno$ (0,0831) 3,937 | $+ 0,164 \times dejavnost$ (0,0603) 2,723 |
| $R^2 = 0,233$ (varianca napak = 0,158) | | |
| $uspeh_trg =$ | $0,453 \times org$ (0,131) 3,469 | $+ 0,627 \times akcijske$ (0,134) 4,678 |
| $R^2 = 0,485$ (varianca napak = 0,200) | | |
| $rast =$ | $0,749 \times uspeh_trg$ (0,139) 5,399 | |
| $R^2 = 0,260$ (varianca napak = 0,620) | | |

cialno-vodstvenih kompetenc in vrste dejavnosti, v kateri podjetje posluje. Kljub temu, da so proučevani dejavniki (socialno-vodstvene kompetence in dejavnost) v tem primeru statično pomemben dejavnik za strukturo organiziranosti ($t > 1,645$ pri $\alpha = 0,05$), še zdaleč niso najpomembnejši. Očitno so ključni dejavniki tisti, ki niso opazovani oziroma slučajni dejavniki.

Determinacijski koeficient (0,485) v drugi enačbi pa pokaže, da je mogoče kar 48,5 % variabilnosti uspeha na trgu pojasniti s strukturo organiziranosti in akcijskimi kompetencami, pri čemer je vpliv akcijskih kompetenc močnejši. Preostalih 51,5 % variabilnosti uspeha podjetij na trgu pa povzročajo dejavniki, ki v okviru dane raziskave niso bile proučevane oz. so to slučajni dejavniki.

V okviru tretje enačbe je mogoče ugotoviti, da noben izmed proučevanih dejavnikov (kompetence in struktura organiziranosti) nima statično pomembnega neposrednega vpliva na rast prodaje in prihodkov, imajo pa posreden vpliv preko vpliva na uspeh na trgu. Slednji namreč statistično pomembno vpliva na rast prodaje in prihodkov podjetja, čeprav je mogoče z njegovim vplivom pojasniti le 26 % variabilnosti rasti prihodkov in prodaje ($t > 1,645$ pri $\alpha = 0,05$).

Reducirana oblika modela

Ob pogledu na ocene parametrov reduciranega modela, v katerih je mogoče razbrati celotne učinke posameznih neodvisnih spremenljivk na proučevane odvisne, je razvidno v preglednici 4.53.

Enačba za pojasnjevanje strukture organiziranosti je povsem enaka

PREGLEDNICA 4.53 Enačbe reduciranega končnega modela

| | | | |
|--|---|--|---|
| <i>org</i> = | $0,327 \times \text{socialno}$ (0,0831) 3,937 | $+ 0,0 \times \text{akcijske}$ (0,0603) 2,723 | $+ 0,164 \times \text{dejavnost}$ |
| $R^2 = 0,233$ (varianca napak = 0,158) | | | |
| <i>uspeh_trg</i> = | $0,148 \times \text{socialno}$ (0,0559) 2,647 | $+ 0,627 \times \text{akcijske}$ (0,134) 4,678 | $+ 0,0743 \times \text{dejavnost}$ (0,0290) 2,563 |
| $R^2 = 0,402$ (varianca napak = 0,233) | | | |
| <i>rast</i> = | $0,111 \times \text{socialno}$ (0,0429) 2,586 | $+ 0,470 \times \text{akcijske}$ (0,114) 4,121 | $+ 0,0557 \times \text{dejavnost}$ (0,0245) 2,269 |
| $R^2 = 0,105$ (varianca napak = 0,750) | | | |

kot enačba v nereduciranem modelu, saj je strukturo organiziranosti v modelu mogoče definirati zgolj kot funkcijo neodvisnih eksogenih spremenljivk oziroma nanjo nima vpliva nobena druga endogena spremenljivka. Socialno-vodstvene kompetence imajo statistično pomemben ($t > 1,645$ pri $\alpha = 0,05$), vendar šibek vpliv na strukturo organiziranosti (poleg dejavnosti, ki je v obravnavanem primeru v bistvu kontrolna spremenljivka).

V okviru danega modela je mogoče pojasniti dobrih 40 % variabilnosti uspeha podjetij na trgu, in sicer z vplivom socialno-vodstvenih ter akcijskih kompetenc in dejavnosti poslovanja podjetja. Statistično pomemben vpliv socialno-vodstvenih kompetenc in dejavnosti je posledica posrednega vpliva teh dveh dejavnikov prek vpliva organizacijske strukture na uspeh na trgu (struktura organiziranosti je namreč odvisna od socialno-vodstvenih kompetenc in dejavnosti). Izmed proučevanih dejavnikov imajo najmočnejši vpliv na uspeh na trgu akcijske kompetence vršnih managerjev.

Zgolj 10,5 % variabilnosti rasti prodaje in prihodkov podjetij je mogoče pojasniti z vplivom proučevanih dejavnikov (kompetence in kontrolna spremenljivka dejavnost). Ključni dejavniki niso bili prepoznani, čeprav imajo največji vpliv na rast prodaje in prihodkov akcijske kompetence.

5 Ugotovitve iz empirične raziskave, preverjanje hipotez

Namen raziskave je bil ugotoviti statistično povezanost in vpliv kompetenc načrtovanja, organiziranja, vodenja ter nadzorovanja vršnih managerjev v velikih in srednje velikih slovenskih podjetjih na uporabo sodobnih horizontalnih oblik organiziranosti in njihov vpliv na dodano vrednost. V tem poglavju bodo opisana teoretična izhodišča, predstavljene bodo ugotovitve raziskave in potrditev hipotez ter podan sklep raziskave.

5.1 Teoretična izhodišča

V teoretičnem delu raziskave so v poglavjih 2 in 3 predstavljena stališča domačih in tujih avtorjev, ki so bila v pomoč za razumevanje raziskovalnega problema. Podrobno sta predstavljena pomen in vloga prilagajanja organizacije nenehnim spremembam v družbenem okolju, tudi s spremembo struktur organiziranosti, pri čemer je treba poudariti, da sodobne, horizontalne strukture organiziranosti zahtevajo t. i. mehke kompetence vršnih managerjev, ki so opredeljene kot akcijske in socialno-vodstvene. S pomočjo spoznanj iz tuje in domače literature ter doslej opravljenih raziskav je oblikovan model (slika 4.1), s katerim je bil namen prikazati pomen in vlogo kompetenc vršnih managerjev ter vpliv sodobnih struktur organiziranosti na uspešnost podjetja. Pri tem je treba poudariti, da je dodana vrednost edini in ključni vir konkurenčnosti, ki omogoča nova vlaganja ter rast podjetja v prihodnje, v modelu pa je bila merjena s kazalniki uspešnosti, ki omogočajo uspeh in ugled podjetja na trgu ter posledično rast in razvoj (Kos 2000; Drucker 2001; Stern, Shiely in Ross 2003; Kaplan in Norton 2004; Kotler 2004; Schermerhorn, Hunt in Osborn 2004; Ložar 2007).

Družbeno, politično in poslovno okolje organizacij postaja danes vedno bolj nepredvidljivo ter postavlja zahteve po novih oblikah organiziranosti in poslovnih modelov. V organizacijah naj bi bili vedno bolj fleksibilni, okolje zahteva hitro in celovito ukrepanje, zato strukture organiziranosti postajajo »vitke«, hierarhične strukture nadomeščajo horizontalne, nehierarhične z manj ravnmi vodenja, poudarjeno je komuni-

ciranje, informiranje, motiviranje, sodelovanje, prepoznavanje pomena svojega dela, smotrov in ciljev organizacije, kar zvišuje zadovoljstvo zaposlenih, ki ustvarjajo vrednost za kupca (Senge 1990; Mintzberg 1992; Ostroff 1999; Spanyi 2006; Amabile in Kramer 2007; Daft 2010; Yukl 2010). Potrebna je inovativnost in kreativnost, ki jo je mogoče doseči z delegiranjem in participativnim odločanjem, ustreznim nagrajevanjem ter možnostjo po samodokazovanju (Gallup 2006; hr.com 2005).

Nove razmere zahtevajo torej od vršnih managerjev, da zamenjajo klasični pristop k planiranju, organiziranju, vodenju in kontroliranju zaposlenih s t. i. coachingom, postali naj bi trenerji svojih zaposlenih, tisti, ki jim svetujejo in pomagajo. Tako bodo zaposleni postali bolj kreativni, fleksibilni, inovativni in zavzeti (Zupan 2001; Spanyi 2006; Daft 2010; Yukl 2010). Za to, da bi vršni managerji lahko uspešno izvajali naloge vodenja, naj bi razvijali svoje kompetence na področjih, ki zajemajo: osebnost človeka, komunikacijo, motivacijo, načine in modele vodenja, prenos znanja, timsko delo, odločanje, organizacijsko kulturo in klimo, organiziranje dela, kakovost vodenja, ocenjevanje uspešnosti dela ipd. Številni avtorji (McClelland 1975; Boyatzis 1982; Spencer in Spencer 1993; Spanyi 2006; Sanghi 2007; Pei-Wen in Cheng 2007; Marti, Gil in Barrasa 2009; Daft 2010; Yukl 2010; Javidan, Teagarden in Bowen 2010) navajajo različne kompetence, ki naj bi jih razvijali uspešni vršni managerji, predvsem močno pa poudarjajo sposobnost ustvarjanja dobrih socialnih odnosov, veliko željo po dosežkih ter sposobnost razreševanja težav, strateško planiranje in pripravljenost na spremembe. Pri merjenju kompetenc izhajajo iz nekaterih osnovnih karakteristik, kot so: osebne značilnosti, motivi, veščine, znanje, samopodoba, kognitivne in socialne veščine.

V raziskavi je bil dan poudarek na pomenu akcijskih, vodstvenih in socialnih kompetenc, kot jih poimenujejo navedeni avtorji, in njihov vpliv na sodobne strukture organiziranosti ter uspešnost podjetja.

5.2 Ugotovitve raziskave in preverjanje hipotez

Temeljna teoretična spoznanja so vodila k oblikovanju predstavljenega modela (slika 4.1), na osnovi katerega so bile oblikovane hipoteze, ki so bile v nadaljevanju potrjene ali pa zavrnjene.

Splošne ugotovitve raziskave

Raziskava je pokazala, da vršni managerji visoko ocenjujejo svoje kompetence, saj je bila povprečna ocena pri vseh 59 kompetencah večja od

ocene 3,6, kar potrjuje že znano dejstvo, da vodilni sebe vedno bolje ocenijo kot jih ocenjujejo njihovi podrejeni in da so vodilni premalo samokritični, kar so pokazale že številne raziskave (Kepner-Tregoe 1995; Horne in Stedman 2001; Jeston in Nelis 2008, 161; Cimerman idr. 2003). Izidi povprečnih odgovorov in koeficient variabilnosti so pokazali, da je pri trditvah z najvišjimi povprečnimi stopnjami strinjanja razvidna relativno nizka variabilnost odgovorov med anketiranci, kar kaže na to, da so vršni managerji, ki so bili vključeni v raziskavo, precej enotni glede najbolj razvitih kompetenc (KV % od 13,6 do 17,2), medtem ko je variabilnost odgovorov, kjer so vršni managerji slabše ocenjevali svoje kompetence, višja (KV % 21 do 32).

Spoznanja v raziskavi so potrdila, da sodobne oblike organiziranosti zahtevajo vršne managerje z razvitimi »mehkimi veščinami«, ki so poimenovane kot socialne in vodstvene kompetence, kakor akcijske kompetence, ki pomenijo pripravljenost na spremembe in nenehno iskanje novih izzivov. Zato je naloga vršnih managerjev, da so samokritični pri ocenjevanju in razmišljanju o svojih kompetencah ter skrbijo za njihov razvoj, kajti, kot navaja Bennis (2009, 67), nihče se ne rodi kot »voditelj«, se je pa veščin voditeljstva mogoče naučiti. Toda managerskih veščin se je mogoče naučiti v šoli in iz učbenikov (taught), leadershipa (voditeljstva) pa se je mogoče naučiti le skozi izkušnje (learned) (Bennis 2009, 67).

Podobno, kot v raziskavi iz leta 2005 (Škrinjar idr. 2005), je tudi tu ugotovljeno, da v slovenskih podjetjih še vedno prevladuje funkcijska struktura organiziranosti (46,1 % od 102 vprašanih vršnih managerjev), zaznati pa je tudi prehajanja iz funkcijske strukture organiziranosti v bolj fleksibilne oblike organiziranosti, kot so produktna, matrična in procesna struktura (leta 2011 je bilo 47 podjetij od 102 s funkcijsko strukturo organiziranosti v primerjavi z letom 2006, ko so imeli v 63 podjetjih, od 102 anketiranih, funkcijsko strukturo organiziranosti). V podjetjih se vršni managerji zavedajo, da naj bi svojo strukturo organiziranosti prilagajali spremenjenim razmeram v družbenem okolju, ki zahtevajo hitro odzivanje, kreativnost in inovativnost, usmerjenost k odjemalcem, vendar je proces prilagajanja še vedno prepočasen. Tradicionalne, funkcijske strukture organiziranosti so še vedno prevladujoča oblika organiziranosti. Iz raziskave je mogoče ugotoviti, da je bilo največ sprememb struktur organiziranosti od leta 2003 do 2008, kar je mogoče povezati z veliko gospodarsko rastjo v Sloveniji in potrebo po internacionalizaciji podjetij. Slovenski vršni managerji še vedno dojemajo or-

ganizacijo kot preveč statično tvorbo in ne kot spreminjajoče se orodje za izvrševanje strategij, kar je pokazala tudi analiza procesne organiziranosti v podjetjih.

Ugotovljeno je, da so poslovni procesi v organizacijah, ki so bile zajete v raziskavi, definirani in dokumentirani, vendar še vedno prevladuje funkcijski vidik organiziranosti, opaziti pa je že prisotnost timov in skrbnikov procesov. Iz izidov je mogoče razbrati, da vršni managerji dajejo vedno večji pomen procesni usmerjenosti in povezanosti posameznih funkcij (kar je tudi posledica uvedbe standardov ISO, saj v 64 podjetjih, od 102, delujejo po načelu standardov ISO), vendar je še vedno prisotna funkcijska paradigma, na kar kaže število podjetij, v katerih so se opredelili za funkcijsko strukturo organiziranosti. Vse to onemogoča podjetjem hitro odzivnost na zahteve v družbenem okolju, kar se kaže v nizki dodani vrednosti, saj je raziskava pokazala, da v 71,6 % podjetij, katerih vršni managerji so sodelovali v raziskavi, ustvari manj kot 40.000 EUR dodane vrednosti na zaposlenega.

Dejstvo, da sodobne strukture organiziranosti omogočajo večjo prilagodljivost in bolj uspešno odzivanje na zahteve odjemalcev, se je potrdilo tudi s primerjavo struktur organiziranosti in višino dodane vrednosti/zaposlenega, ki jo ustvarjajo v podjetjih, zajetih v raziskavi. Ugotovljeno je, da v podjetjih, v katerih imajo horizontalno, nehierarhično organiziranost (projektno, matrično ali procesno obliko) ustvari večjo dodano vrednost/zaposlenega, kot v podjetjih, v katerih so organizirani tradicionalno, hierarhično (funkcijsko in produktno). Pri tem je upoštevana tudi dejavnost, v kateri deluje podjetje. Ugotovljeno je namreč, da so horizontalne, nehierarhične oblike organiziranosti bolj prisotne v dejavnostih s področja strokovnih, znanstvenih in tehničnih dejavnosti ter dejavnosti transporta in manj v podjetjih s področja predelovalnih dejavnosti ter industrije. Najbolj pa se skupini podjetij, ki so organizirana horizontalno oz. vertikalno, razlikujeta po prisotnosti akcijskih in socialno-vodstvenih kompetenc. Te so namreč v povprečju bolj razvite v podjetjih, v katerih imajo sodobne, horizontalne in nehierarhične strukture organiziranosti.

Na osnovi omenjenih predhodnih raziskav je bilo v nadaljevanju s pomočjo metode strukturnih modelov raziskovan medsebojni vpliv med posameznimi spremenljivkami (kompetence, struktura organiziranosti in dodana vrednost, kot posledica uspeha na trgu in rasti prihodkov ter prodaje). S pomočjo ocene strukturnega modela so bile preverjane v nadaljevanju predstavljene hipoteze.

5.3 Potrditev hipotez

V okviru raziskave so bile oblikovane hipoteze, predstavljene v nadaljevanju.

H1 Managerske kompetence (akcijske, vodstvene in socialne) signifikantno pozitivno vplivajo na obliko strukture organiziranosti.

Številni avtorji navajajo, da sodobne oblike organiziranosti, ki naj bi postajale bolj fleksibilne, dajejo večjo avtonomijo in odgovornost zaposlenim, poudarjajo sodelovanje, motiviranje, prepoznavanje ciljev in pomena lastnega dela, možnost soodločanja, zahtevajo managerje z dodatnimi novimi sposobnostmi, zlasti s področja ravnanja z ljudmi (Bennis in Nanus 1985; Ostroff 1999; Spanyi 2006; Sanghi 2007; Rigby in Bilodeau 2009; Amabil in Kramer 2007; Jeston in Nelis 2008; Wilson 2010; Yukl 2010). Raziskav, ki bi potrjevale neposredni vpliv managerskih kompetenc na obliko strukture organiziranosti, ni bilo mogoče zaslediti. Večina raziskav namreč kaže le na povezanost kompetenc managerjev z uspešnostjo podjetja.

Sklep k hipotezi H1

Z namenom ugotovitve, kateri dejavniki pojasnjujejo kompetence vršnih managerjev, je bila izvedena faktorska analiza, v katero so bile vključene vse trditve, ki so se nanašale na analizo kompetenc (59). Ugotovljeno je, da je s pomočjo dveh skupnih faktorjev mogoče pojasniti dobrih 50 % celotne variabilnosti vzorca. Ob tem velja poudariti, da je pretežni delež celotne pojasnjene variance mogoče pripisati vplivu socialno-vodstvenih kompetenc (45,7 %), medtem ko je delež celotne variance, ki ga je mogoče pojasniti z vplivom akcijskih kompetenc, bistveno nižji (5,6 %). Čeprav je vprašalnik vseboval ločene trditve, ki se nanašajo na vodstvene, socialne in akcijske kompetence, je iz faktorske analize razvidno, da so vodstvene in socialne kompetence zelo povezane, kar pomeni, da je za dobro vodenje nujna socialna inteligenca, empatija in ravnanje z ljudmi (Goleman 2006).

Na osnovi analize variance je ugotovljena medsebojna povezanost oz. statistično značilna večja razvitost obeh omenjenih faktorjev (socialno-vodstvene in akcijske kompetence) pri vršnih managerjih v podjetjih, ki so matrično oz. procesno organizirana, kar potrjuje zastavljeno hipotezo, da imajo omenjene kompetence statistično pomemben vpliv na uvedbo sodobnih, horizontalnih in fleksibilnih oblik organiziranosti.

Še bolj jasen uvid glede povezanosti kompetenc in strukture organi-

ziranosti je dobljen s pomočjo diskriminantne analize, kjer so obravnavane strukture organiziranosti združene v zgolj dve skupini, in sicer vertikalne-hierarhične (funkcijska, produktna ali divizijska) in horizontalne strukture organiziranosti (matrična, projektna, procesna). Na podlagi primerjave med obema skupinama struktur organiziranosti je ugotovljeno, da so tako akcijske kot socialno-vodstvene kompetence statistično pomembno bolj razvite pri vršnih managerjih, ki vodijo horizontalne-nehierarhične organizacije (preglednica 4.34). To nakazuje na povezanost med kompetencami vršnih managerjev in strukturo organiziranosti.

Vpliv kompetenc vršnih managerjev na strukturo organiziranosti je bil preverjen s t. i. modelom strukturnih enačb, kjer je ugotovljen tudi statistično pomemben, a manjši vpliv dejavnosti podjetja na strukturo organiziranosti. Na osnovi determinacijskega koeficienta, ki je 0,233, je ugotovljeno, da je v okviru strukturnega modela z vplivom socialno-vodstvenih kompetenc in dejavnosti podjetja ($t > 1,645$ pri $\alpha = 0,05$) mogoče pojasniti 23,3 % variabilnosti strukture organiziranosti. Struktura organiziranosti je odvisna od razvitosti socialno-vodstvenih kompetenc vršnih managerjev in vrste dejavnosti, v kateri podjetje posluje, pri čemer je mogoče ugotoviti, da za akcijske kompetence ni mogoče potrditi statistično pomembnega vpliva, vendar je to posledica že izpostavljenega problema multikolinearnosti (razvitost akcijskih in socialno-vodstvenih kompetenc je med seboj močno povezana). Raziskava je pokazala zelo močno povezanost posameznih proučevanih kompetenc (akcijskih, vodstvenih in socialnih).

Hipotezo 1 lahko je na osnovi navedenih trditev mogoče potrditi, saj je ugotovljen statistično pomemben vpliv kompetenc vršnih managerjev na obliko strukture organiziranosti.

H2 Sodobna horizontalna struktura organiziranosti signifikantno pozitivno vpliva na dodano vrednost podjetja.

Številni avtorji navajajo merila za ustvarjanje dodane vrednosti podjetja, med katerimi so najbolj izpostavljena razvoj novih izdelkov in storitev ter procesov, proizvodnje in podpora ter razvoj zaposlenih. Za uspeh naj bi v podjetju izbrali pravo strategijo poslovanja, ki naj bi bila prilagojena tudi novi strukturi organiziranosti. Prav razvoju zaposlenih v podjetjih namenjajo premalo pozornosti. Raziskave kažejo na signifikanten vpliv horizontalne, procesne organiziranosti na izkoriščanje inovacij, širjenje in izkoriščanje znanja v podjetjih (Benner in Thusman

2003). Vse to se kaže v večjem zadovoljstvu kupcev, večji prodaji in posledično večjih prihodkih, ki omogočajo vlaganja v raziskave in razvoj ter dvig konkurenčnosti (Kos 2000; Stern, Shiely in Ross 2003; Kotler 2004; Kaplan, Norton in Rugelsjoen 2010). Raziskovalci, ki so raziskovali pomen odnosov med nadrejenimi in podrejenimi v ameriških podjetjih, so prav tako ugotovili (v obdobju 1999 in 2002), da so v podjetjih, kjer so bili sodelavci bolj zavzeti in motivirani, ustvarili tudi do 200 % več donosa kot v organizacijah, kjer je bila zavzetost sodelavcev manjša (hr.com 2005). Raziskave potrjujejo veliko povezanost sodobnih, nehierarhičnih oblik organiziranosti z uspešnostjo podjetja (McCormak in Johnson 2001; Benner in Thusman 2003).

Sklep k hipotezi H2

V strukturnem modelu je bila dodana vrednost predstavljena z dvema latentnima spremenljivkama: *uspeh na trgu*, ki se nanaša na zadovoljstvo kupcev/odjemalcev in *rast*, ki jo pojasnjujeta spremenljivki rast prodaje in rast prihodkov.

Iz determinacijskega koeficienta (0,485) je razvidno, da je mogoče kar 48,5 % variabilnosti *uspeha* na trgu pojasniti s strukturo organiziranosti (strukturni koeficient 0,453) in akcijskimi kompetencami (strukturni koeficient 0,627), pri čemer je vpliv akcijskih kompetenc vršnih managerjev močnejši. Oba dejavnika kažeta statistično pomemben vpliv na dejavnik *uspeh* na trgu ($t > 1,645$ pri $\alpha = 0,05$). Preostalih 51,5 % variabilnosti uspeha podjetij na trgu pa povzročajo dejavniki, ki v okviru dane raziskave niso bili proučevani oz. slučajni dejavniki. Iz strukturnih enačb pa ni mogoče razbrati neposrednega statistično pomembnega vpliva strukture organiziranosti na drugi dejavnik *rast*, s katerim se meri rast prihodkov in prodaje, temveč le posredni vpliv strukture organiziranosti s pomočjo dejavnika *uspeh*. Dejavnik *uspeh na trgu* statistično pomembno vpliva na rast prodaje in prihodkov podjetja, čeprav je mogoče z njegovim vplivom pojasniti le 26 % variabilnosti rasti prihodkov in prodaje ($t > 1,645$ pri $\alpha = 0,05$).

Na osnovi ugotovljenih izidov modela strukturnih enačb je mogoče potrditi hipotezo H2, saj je ugotovljen statistično pomemben neposreden vpliv strukture organiziranosti na dodano vrednost podjetja, kar je bilo merjeno z uspehom podjetja na trgu in statistično pomembnim posrednim vplivom s pomočjo dejavnika *uspeh*, na dejavnik *rast*, ki označuje rast prihodkov in prodaje ter je osnova za večjo dodano vrednost v podjetju.

H3 *Akcijske kompetence vršnih managerjev signifikantno pozitivno vplivajo na dodano vrednost podjetja.*

V literaturi obstaja zelo malo konkretnih raziskav o neposredni povezanosti managerskih kompetenc in njihovem vplivu na uspešnost organizacije (Burgoyne, Hirsh in Williams 2004). Več raziskav je bilo doslej usmerjenih v raziskovanje vpliva razvoja in modelov praks s področja vodenja človeških virov, ki so pokazale signifikanten vpliv oz. povezanost učenja in uspešnosti organizacije. Pa vendar sta že Peters in Waterman »V iskanju odličnosti« (1982) poudarjala povezanost narave in značilnosti managementa z organizacijsko kulturo in njegov vpliv na uspešnost organizacije bolj kot pa sami formalni procesi ter sistemi v organizaciji. Avtorja sta trdila, da odlično organizacijo odlikujejo naslednje značilnosti: motivacija, usmerjenost k izidom, (»bias for action«) in produktivnost, dosežena prek zaposlenih. To pa je mogoče doseči s pomočjo managerjev in njihovih voditeljskih sposobnosti (Burgoyne, Hirsh in Williams 2004, 29). Cockerill (1993) je poskušal povezati managerske sposobnosti z uspešnostjo podjetja. Raziskoval je sedem kompetenc, ki so bile v obravnavani raziskavi navedene kot akcijske kompetence: iskanje informacij, konceptualno mišljenje, timska usmerjenost, vpliv, karizma, proaktivna usmerjenost in usmerjenost k izidom. Ugotovil je pozitivno povezanost med navedenimi kompetencami in uspešnostjo organizacije ter poudaril, da je z managerskimi kompetencami mogoče pojasniti 15 % uspešnosti organizacije v dinamičnem okolju.

Tudi Mabey in Ramirez (2004) sta v svoji raziskavi ugotovila, da je mogoče 16 % variance uspešnosti pojasniti s strateškim pristopom k razvoju človeških virov, dolgoročnim, proaktivnim delovanjem na področju razvoja managementa ter zaupanju sodelavcev. Akcijske kompetence imajo velik vpliv na uspešnost podjetij, ne glede na panogo, velikost in regijo.

Sklep k hipotezi H3

S pomočjo modela strukturnih enačb je ugotovljen statistično pomemben vpliv akcijskih kompetenc vršnih managerjev na dodano vrednost podjetja, ki je bil opredeljen z dejavnikoma uspeh na trgu in rast prodaje ter prihodkov. Pri tem je 48,5 % variabilnosti uspeha na trgu mogoče pojasniti z dejavnikoma akcijske kompetence (strukturni koeficient 0,627) in struktura organiziranosti (strukturni koeficient 0,453). Neposreden vpliv akcijskih kompetenc na rast prodaje in prihodkov iz strukturnih

enačb ni mogoče razbrati, ugotoviti pa je mogoče posredni vpliv akcijskih kompetenc prek dejavnika uspeh na trgu na rast prihodkov in prodaje, saj je ugotovljen statistično pomemben vpliv dejavnika uspeh na dejavnik rast ($t > 1,645$ pri $\alpha = 0,05$).

Hipotezo H₃ je tako na osnovi izidov iz modela strukturnih enačb mogoče potrditi, saj je ugotovljen neposreden statistično pomemben vpliv akcijskih kompetenc vršnih managerjev na uspeh podjetja na trgu, kar je osnova za večjo dodano vrednost in statistično pomemben posredni vpliv akcijskih kompetenc prek dejavnika uspeh na trgu na dejavnik rast prodaje in prihodkov. Dejavnik uspeh ima namreč statistično pomemben vpliv na dejavnik rast prodaje in prihodkov.

Hipotezi H₄ in H₅

Hipotezi se glasita:

- H₄ *Vodstvene kompetence vršnih managerjev signifikantno pozitivno vplivajo na dodano vrednost podjetja.*
- H₅ *Socialne kompetence vršnih managerjev signifikantno pozitivno vplivajo na dodano vrednost podjetja.*

Številne raziskave, v katerih so raziskovalci proučevali različne stile vodenja in njihov vpliv na organizacijsko klimo ter uspešnost organizacije, so pokazale, da v organizacijah, kjer voditelji pri vodenju uporabljajo veliko t. i. čustvene inteligence, dosegajo boljše finančne izide (Goleman, Boyatzis in McKee 2002; Howard in Wellins 2008). V organizacijah, kjer imajo vršni managerji bolj razvite vodstvene in socialne kompetence, so zaposleni bolj zavzeti, opažajo manj fluktuacije, večje je zadovoljstvo kupcev, večja je učinkovitost, ki se kaže tudi v finančnih izidih in dodani vrednosti (Tamkin 2002; Burgoyne, Hirsh in Williams 2004). Kompetence vršnih managerjev imajo pomemben vpliv na doseganje smotrov, ciljev in uspešnosti organizacije.

Sklep k hipotezama H₄ in H₅

S pomočjo faktorске analize kompetenc, ki je bila opravljena kot začetna raziskava, pred oceno modela strukturnih enačb, je mogoče ugotoviti, da je 59 kompetenc, ki so bile vključene v faktorško analizo, mogoče pojasniti z vplivom dveh skupnih faktorjev, s katerima je mogoče pojasniti dobrih 50 % celotne variabilnosti vzorca in so poimenovane kot socialno-vodstvene ter akcijske kompetence. Socialne in vodstvene kompetence so med seboj zelo povezane. V modelu strukturnih enačb so bile

o socialne in vodstvene kompetence opazovane kot ena spremenljivka.

V modelu strukturnih enačb ni bilo mogoče ugotoviti neposrednega vpliva socialno-vodstvenih kompetenc vršnih managerjev niti na dejavnik *uspeh na trgu* niti na dejavnik *rast*, s katerima je bila merjena dodana vrednost podjetja. Ob tem pa je mogoče s pomočjo reduciranega modela, s katerim se ugotavljajo tudi posredne povezave med spremenljivkami, ugotoviti statistično pomemben posreden vpliv dejavnika socialno-vodstvene kompetence vršnih managerjev na uspeh na trgu, prek strukture organiziranosti ($t > 1,645$ pri $\alpha = 0,05$) (socialno-vodstvene kompetence vršnih managerjev imajo namreč statistično pomemben vpliv na strukturo organiziranosti).

Hipotezi H4 in H5 je torej mogoče potrditi, saj je ugotovljen statistično pomemben posreden vpliv socialno-vodstvenih kompetenc vršnih managerjev na uspeh podjetja na trgu, kar je osnova za dodano vrednost podjetja.

6 Sklep

Sodobni management in managerji so danes na veliki preizkušnji. Stare »formule« o strategijah, organiziranju, merjenju uspešnosti in vodenju ne delujejo več. Svetovna gospodarska kriza ni samo finančna, politična in socialna, temveč je tudi kriza managementa. Moč se seli od proizvajalcev h kupcem, od lastnikov k managerjem, iz zahoda na vzhod. Globalizacija, nova ekonomija, tehnološka odkritja, spremembe vrednot, trajnostni razvoj, vedno večja konkurenčnost in zahtevni odjemalci in opolnomočeni izobraženi človeški viri predstavljajo novi izziv za management in managerje. Vse to zahteva nov niz veščin, sposobnosti in znanja managerjev v organizacijah. Delo managerjev ni več samo kontroliranje in nadziranje, ampak tudi iskanje novih izzivov in priložnosti, povezovanje, svetovanje, delegiranje, motiviranje ter učenje zaposlenih, da bodo ti prepoznali smisel svojega dela, smotre in cilje organizacije kot celote ter tako postali bolj inovativni in kreativni. Zato je vedno večji poudarek na t. i. managerskih kompetencah, ki pomenijo vrednote, znanje in veščine, ki naj bi jih imeli sodobni managerji, še zlasti na področju ravnanja z ljudmi.

Žal raziskave kažejo, da se slovenski managerji vse premalo zavedajo pomena kompetenc. Mednarodni inštitut za razvoj managementa (angl. IMD) v Lozani vsako leto objavi raziskavo Svetovni letopis konkurenčnosti, v kateri primerja konkurenčnost držav na podlagi različnih kriterijev v štirih sklopih: gospodarska učinkovitost države, učinkovitost vlade pri spodbujanju gospodarstva, infrastruktura in učinkovitost podjetij (v ta sklop spada tudi učinkovitost managerjev). Slovenski managerji so se v zadnji raziskavi Svetovni letopis konkurenčnosti (IMD 2011), glede na svojo konkurenčnost uvrstili na 57. mesto med 59 državami, kar je za tri mesta slabše kot v letu 2010. Mednarodni inštitut je uspešnost managerskih praks analiziral z uporabo podatkov iz ankete med 121 slovenskimi managerji. Kot najbolj šibke točke so se pokazale učinkovitost korporacij v Sloveniji (kjer se je država uvrstila na zadnje mesto), slaba fleksibilnost managerjev (57. mesto) in zadolženost podjetij, kar ovira razvoj, ter premalo visoko usposobljenih kadrov iz tujine.

Tako je mogoče ugotoviti, da je glavni krivec za slabše izide v slovenskih podjetjih prav njihovo nekompetentno vodstvo (IMD 2011). Zato tudi strukture načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadzorovanja ostajajo tradicionalne (hierarhične), čeprav raziskave kažejo na veliko povezanost med nehierarhičnimi (horizontalnimi) oblikami organiziranosti in uspešnostjo podjetja. Vse to povzroča zaostajanje v ustvarjanju dodane vrednosti, konkurenčnosti in uspešnosti Slovenije na svetovnih lestvicah.

Pomanjkanje managerskih kompetenc slovenskih vršnih in srednjih managerjev je pokazala že raziskava v okviru projekta Management – izziv 3000, v kateri je sodelovalo 50 predsednikov uprav in 1.000 managerjev na srednji ravni (Cimerman idr. 2003, 46). Avtorji so ugotovili, da so delovni procesi v organizacijah vedno bolj razviti, procesno delovanje na splošno pa je v organizacijah premalo poudarjeno. Zaposleni pogosto ne razumejo svoje vloge in s tem pomena svojega dela v celotni organizaciji. Slovenski vršni in srednji managerji imajo težave tudi z delegiranjem, ki ga še vedno razumejo kot ukazovanje, pretirano zadržujejo pooblastila zase in s tem silijo podrejene k nenehnemu obračanju nanje. Niso uspešni kot timski vodje, težave imajo tudi na področju motiviranja in komuniciranja. Zato so tudi slabi vizionarji, svoja predvidevanja gradijo preveč kratkoročno, premalo so pripravljeni na tveganje (Cimerman idr. 2003), zato tudi strukture organiziranosti ostajajo še vedno v preveliki meri statične, tradicionalne in neprilagodljive na spremembe v družbenem okolju.

Cilj obravnavane raziskave je bil opozoriti na pomen, vlogo in vpliv kompetenc vršnih managerjev pri oblikovanju sodobnih struktur organiziranosti ter posledično njihov vpliv na dodano vrednost, ki je kazalnik uspešnosti podjetja. Z modelom, ki je bil oblikovan za ta namen in s formiranimi hipotezami ter njihovo potrditvijo je mogoče opozoriti na pomemben vpliv managerskih kompetenc na strukturo organiziranosti, vpliv sodobne, horizontalne oblike organiziranosti na uspešnost ter rast podjetja na trgu, ki omogoča doseganje večje dodane vrednosti, kakor tudi neposredni vpliv managerskih kompetenc na uspešnost podjetja.

Kompetence vršnih managerjev so bistvenega pomena za doseganje smotrov in ciljev organizacije, zato naj bi jim slovenski vršni managerji namenili več pozornosti. Razvijanje veščin vodenja bi pripomoglo k hitrejšemu prehodu iz stare hierarhične paradigme k novim organizacijskim odnosom in fleksibilnim, prilagodljivim strukturam organizirano-

sti, ki se zahtevajo v današnjem družbenem okolju organizacij. Z novimi odnosi in načini organiziranja bi dosegli večjo inovativnost, zavzetost in pripadnost zaposlenih, ki so neposredni ustvarjalci dodane vrednosti v organizacijah.

Z izidi iz raziskave je podajen nov prispevek k teoriji, saj je empirično preverjena povezanost kompetenc slovenskih vršnih managerjev s sodobnimi strukturami organiziranosti. Raziskava je bila opravljena med vršnimi managerji (predsedniki uprav) v srednjih in velikih slovenskih podjetjih, velikost vzorca (102 managerja) pa zadostuje za verodostojnost in uporabnost raziskave.

Predlogi za nadaljnje raziskovanje

V času raziskave je bilo mogoče priti do številnih ugotovitev, ki bi lahko vodila v nadaljnje raziskovanje:

- Ugotovljeno je, da kompetence vršnih managerjev niso povezane s starostjo, spolom, smerjo izobrazbe, niti z delovnimi izkušnjami, zato bi bilo zanimivo raziskati, kaj določa kompetence managerjev oz. kaj razlikuje bolj uspešne managerje od manj uspešnih.
- V raziskavi je ugotovljen vpliv kompetenc vršnih managerjev na uspešnost podjetja, zato bi bilo primerno opraviti še raziskavo tudi v nasprotni smeri, kako večja dodana vrednost oz. uspešnost podjetja vpliva na kompetence vršnih managerjev.
- Smiselno bi bilo tudi raziskati, koliko se v slovenskih podjetjih zavedajo pomena kompetenc in koliko vlagajo v razvoj managerjev,
- Glede na to, da je bilo z raziskavo ugotovljeno, da vršni managerji visoko ocenjujejo svoje kompetence, bi lahko izvedli raziskavo med zaposlenimi in ugotovili, kako zaposleni vidijo svoje nadrejene ter kako ocenjujejo njihove sposobnosti.

Literatura

- Amabile, Teresa M., in Steven J. Kramer. 2007. »Inner Work Life: Understanding the Subtext of Business Performance.« *Harvard Business Review* 12 (5): 72–83.
- Amabile, Teresa M., in Steven J. Kramer. 2011. »The Power of Small Wins.« *Harvard Business Review* 89 (5): 72–80.
- Anderson, Neil R., in Michael A. West. 1998. »Measuring Climate for Work Group Innovation: Development and Validation of the Team Climate Inventory.« *Journal of Organizational Behavior* 19 (3): 235–258.
- Ariely, Dan. 2010. »You Are What You Measure.« *Harvard Business Review* 88 (6): 38.
- Badalič, Vasja. 2009. *Za 100 evrov na mesec: proizvodni sistem globalnega kapitalizma*. Ljubljana: Krtina.
- Bagozzi, Richard P., in Youjae Yi. 1988. »On the Evaluation of Structural Equation Models.« *Journal of the Academy of Marketing Science* 16 (1): 74–94.
- Ballantine, Bruce. 1999. »New Forms of Work Organisation and Productivity: A Study Prepared by Business Decisions Limited for DG Employment and Social Affairs of the European Commission.« [Http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/workorg/ewon/surveys/newworkorg_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/workorg/ewon/surveys/newworkorg_en.pdf).
- Bass, Bernard M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. London: The Free Press.
- Bavec, Cene. 2007. »Urejenost organizacije.« *Zapiski predavanj, Fakulteta za management Univerze na Primorskem, Koper*.
- Beck, Ulrich. 2003. *Kaj je globalizacija?* Ljubljana: Krtina.
- Becker, Brian E., in Mark Huselid. 1998. »Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?« *Journal of Management* 32 (6): 898–925.
- Becker, Jörg, Martin Kugeler in Michael Rosemann. 2003. *Process Management*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Belak, Janko. 1993. *Podjetništvo, politika podjetja in management*. Maribor: Obzorja.

- Benner, Mary J., in Michael L. Thusman. 2003. »Process Management and Technological Innovation: A Longitudinal Study of the Photography and Paint Industries.« *Administrative Science Quarterly* 47 (4): 676–706.
- Bennis, Warren. 2009. *On Becoming a Leader*. Philadelphia: Perseus.
- Bennis, Warren, in Burt Nanus. 1985. *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper Perennial.
- Bentler, Peter M., in Douglas G. Bonnet. 1980. »Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures.« *Psychological Bulletin* 88 (3): 588–606.
- Beranek, Mirijam, ur. *Priročni slovar tujk*. 2005. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Blank, Warren. 2001. *The 108 Skills of Natural Born Leaders*. New York: Amacom.
- Blenko, Marcia, Michael Mankins in Paul Rogers. 2010. »The Decision Driven Organization.« *Harvard Business Review* 88 (6): 55–62.
- Bollen, Kenneth A. 1989. *Structural Equations with Latent Variables*. New York: Wiley.
- Boyatzis, Richard. 1982. *The Competent Manager*. New York: Wiley.
- Browne, Wellesley M., in Robert Cudeck. 1989. »Single Sample Cross-Validation Indices for Covariance Structures.« *Multivariate Behavioral Research* 24 (4): 445–455.
- Browne, Wellesley M. 1987. »Robustness in Statistical Inference in Factor Analysis and Related Models.« *Bimetrika* 74 (2): 375–384.
- Buležan, Aleš. 2008. »Dodana vrednost: ali informacije o njej dopolnjujejo tiste o dobičku podjetja.« *Management* 3 (4): 379–390.
- Burgoyne, John, Wendy Hirsh in Sadie Williams. 2004. »The Development of Management and Leadership Capability and Its Contribution to Performance: The Evidence, the Prospects and the Research Need.« <http://www.dcsf.gov.uk/research/data/uploadfiles/RR560.pdf>
- Burgoyne, John, in Roger Stuart. 1976. »The Nature, use and Acquisition of Managerial Skills and other Attributes.« *Personnel Review* 5 (4): 19–29.
- Burns, Tom, in Georg M. Stalker. 1961. *The Management of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Byrne, Barbara M. 1994. *Structural Equation Modeling with EQS and EQS/Windows*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Byrne, Barbara M. 1998. *Structural Equation Modeling with LISREL, PRELIS and SIMPLIS: Basic Concepts, Application and Programming*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Carlisle, Ysanne. 2002. *Strategic Thinking and Knowledge Management*. London: Sage.

- Chandler, Lester V. 1979. *Financial Markets: Structure and Basic Functions; The Monetary Financial System*. New York: Harper&Row.
- Charlesworth, Karen, Petra Cook in Gene Crozier. 2003. *Leading Changing in the Public Sector: Making the Difference*. London: Chartered Management Institute.
- Christopher, Martin. 2005. *Logistics and Supply Chain Management*. Harlow: Pearson Education.
- Cimerman, Mitja, Sandi Jerman, Roman Klarič, Borut Ložar in Zoran Sušan. 2003. *Manager, prvi med enakimi*. Ljubljana: GV založba.
- Cockerill, Tony. 1993. *Validation Study Into the High Performance Managerial Competencies*. London: Business School.
- Coghlan, David. 2006. *Organizational Change and Strategy*. London: Routledge.
- Cole, Gerald A. 2004. *Management: Theory and Practice*. London: Thomson.
- Collins, James C. in Jerry I. Porras. 2005. *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. 3. izd. London: Random House.
- Collinson, David L. 2006. »Rethinking Followership: A Post-Structuralist Analysis of Follower Identities.« *Leadership Quarterly* 17 (2): 179–189.
- Cook, Kevin W., in Paul Bernthal. 1998. »Job/Role Competency Practices Survey Report.« http://www.ddiworld.com/pdf/jobrolecompetencypractices_es_ddi.pdf
- Coutright, John A., Gail T. Fairhurst in Edna L. Rogers. 1989. »Interaction Patterns in Organic and Mechanistic System.« *Academy of Management Journal* 32 (4): 773–802.
- Česen, Andrej A. 2008. »Projektni management ali projektno vodenje.« *Organizacija* 41 (4): 208–212.
- Daft, Richard L. 2007. *Understanding the Theory and Design of Organizations*. Mason, OH: Thomson South-Western.
- Daft, Richard L. 2010. *New Era of Management*. Mason, OH: South-Western.
- Davenport, Thomas H., in James E. Short. 1990. »The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign.« *Sloan Management Review* 31 (4): 11–27.
- Davenport, Thomas. H., in Laurence Prusak. 2000. *Working Knowledge*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- De Gues, Arie. 1997. *The Living Company*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Diamantopoulos, Adamantios, in Judy Siguaw. 2000. *Introducing Lisrel: A Guide for the Uninitiated*. London: Sage.
- Dicken, Peter. 2003. *Global Shift: Reshaping the Global Economic Map in the 21st Century*. London: Sage.
- Dimovski, Vlado. 2005. *Učēča se organizacija*. Ljubljana: GV založba.

- Dimovski, Vlado. 2007. *Organiziranje in odločanje*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Dimovski, Vlado, Miha Škerlavaj, Mojca Indihar Štemberger in Rok Škrinjar. 2005. »Procesna organiziranost – element uvajanja učeče se organizacije.« V *Informatika kot temelj povezovanja*, ur. Aleksander Novaković, 39–45. Ljubljana: Slovensko društvo Informatika.
- Drath, Wilfred H., in Charles J. Palus 1994. *Making Common Sense: Leadership as Meaning-Making in a Community of Practice*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Drucker, Peter F. 1998. *The Information Executives Truly Need*. Boston. MA: Harvard Business School Press.
- Drucker, Peter F. 2001. *The Essential Drucker*. New York: Harper Collins.
- DTZ PIEDA Consulting. 1998. »Evaluation of the Business Benefits of Management Development.« <http://www.education.gov.uk/research/data/uploadfiles/RB66.pdf>
- Dubrovski, Drago. 2004. *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
- Durkheim, Emile. 2004. *De la division du travail social*. Pariz: Presses Universitaires de France.
- Easterby-Smith, Mark, Richard Thorpe in Andy Lowe. 2005. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.
- Erickson, Tamara, in Lynda Gratton. 2007. »What It Means to Work Here.« *Harvard Business Review* 85 (3): 104–112.
- Erickson, Tamara. 2010. »The Leaders We Need Now.« *Harvard Business Review* 88 (5): 63–66.
- Fischer, Peter. 2007. *The New Boss: How to Survive the First 100 Days*. London: Kogan Page.
- Fakulteta za kemijo in kemijsko tehnologijo. 2011. »Strukturni modeli – SEM.« [Http://www.najdi.si/search.jsp?q=modeli+strukturnih+ena%C4%8Db&maxHitsPerGroup=2&host=www.fkkt.uni-lj.si](http://www.najdi.si/search.jsp?q=modeli+strukturnih+ena%C4%8Db&maxHitsPerGroup=2&host=www.fkkt.uni-lj.si).
- Flere, Sergej. 2000. *Sociološka metodologija: temelji družboslovnega raziskovanja*. Maribor: Pedagoška fakulteta.
- Fleury, Afonso C., in Maria T. Leme Fleury. 2005. »The Formation of Organisational Competences in the International Telecommunications Production Network.« *Brazilian Journal of Operations & Production Management* 2 (2): 39–57.
- Florida, Richard. 2005. *Vzpon ustvarjalnega razreda*. Velenje: Inštitut za simbolno analizo in razvoj informacijskih tehnologij.
- Floyd, Peter. 2002. *Organizational Change*. Oxford: Capstone.
- Floyd, Steven, in Bill Wooldridge. 2000. *Building Strategy from the Middle*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Galbraith, Jay R. 2005. *Designin the Customer-Centric Organization*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Gallup. 2006. »Engaged Employees.« <http://gmj.gallup.com/content/24880/Gallup-Study-Engaged-Employees-Inspire-Company.aspx>
- Ghemawat, Pankaj. 2010. »Finding Your Strategy in the New Landscape.« *Harvard Business Review* 88 (3): 55–60.
- Goleman, Daniel, Richard Boyatzis in Annie Mckee. 2002. *Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Goleman, Daniel. 1995. *Emotional Intelligence: Why It can Matter More than IQ*. New York: Bantam.
- Goleman, Daniel. 2006. *Social Intelligence: The New Science of Human Relationships*. New York: Bantam Dell.
- Gruban, Brane. 2007. »Virtualni ali začarani krog vodenja?« <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/krog-vodenja/>
- Hafner, Marija. 2006. »Ali managerji vedo, s kakšnimi človeškimi potenciali razpolagajo pri upravljanju podjetja?« <http://www.zase.si/?clanki=4>
- Hamel, Gary, in Coinbatore K. Prahalad. 1994. *Competing for the Future*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hamel, Gary. 2000. *Leading the Revolution*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hammer, Michael, in James Champy. 1993. *Reengineering the Corporation*. New York: Harper Business.
- Handy, Charles. 1995. *Gods of Management: The Changing Work of Organizations*. New York: Oxford University Press.
- Harmon, Paul. 2003. *Business Process Change*. San Francisco, CA: Morgan Kaufmann.
- Hassin, Ahmed. 2009. »The Link Between Operations Strategy and Human Resource Management for NGOs Working in Unstable Environments.« *Journal of Business Systems, Governance and Ethics* 4 (3): 43–49.
- Hatch, Mary Jo. 2006. *Organization Theory*. London, New York: Oxford University Press.
- Hau, Harald, in Marcel Thum. 2010. *Subprime Crisis and Board (In)Competence: Private Vs. Public Banks in Germany*. Fontainebleau: Insead.
- Hoe, Loon S. 2008. »Issues and Procedures in Adopting Structural Equation Modeling Technique.« *Journal of Applied Quantitative Methods* 3 (1): 76–83.
- Hooper, Daire, Joseph Coughlan in Michael R. Mullen. 2008. »Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit.« *Elektronic Journal of Business Research Methods* 6 (1): 53–60.

- Hornby, Albert S. 2000. *Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English*. 6. izd. Oxford: Oxford University Press.
- Horne, Matthew, in Jones Stedman. 2001. *Leadership the Challenge for All?* London: The Institute of Management.
- Howard, Ann, in Richard S. Wellins. 2008. »Overcoming the Shortfalls in Developing Leaders.« http://www.ddiworld.com/pdf/globalleadershipforecast2008-2009_es_ddi.pdf
- Hron, Jan. 2004. »New Economy and Manager Behaviour Changes.« <http://www.cazv.cz/attachments/2-Hron.pdf>
- Hu, Tand L., in Peter M. Bentler. 1999. »Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives.« *Structural Equation Modeling* 6 (1): 1–55.
- IMD. 2011. »World Competitiveness Yearbook.« <http://www.imd.org/research/publications/wcy/World-Competitiveness-Yearbook-Results/#/>
- Ivanko, Štefan. 2004. *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo.
- Javidan, Mansour, Mary Teagarden in David Bowen. 2010. »Making it Overseas.« *Harvard Business Review* 88 (4): 109–113.
- Jeston, John, in Johan Nelis. 2008. *Management by Process*. Oxford: Butterworth-Hinemann.
- Johnson, Richard A., in Dean A. Wichern. 1998. *Applied Multivariate Statistical Analysis*. New York: Prentice Hall.
- Jokinen, Tiina. 2005. »Global Leadership Competencies: A Review and Discussion.« *Journal of European Industrial Training* 29 (3): 199–216.
- Jones, Gareth. 2004. *Organizational Theory, Design, and Change*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Jöreskog, Karl G. 1973. *A General Methods for Estimating a Linear Structural Equation System: Structural Equation Model in the Social Science*. New York: Seminar.
- Jöreskog, Karl G., in Dag Sörbom. 1996. *LISREL 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language*. Chicago, IL: Scientific Software International.
- Kajzer, Štefan. 1998. »Razvoj in strukturiranje podjetja.« V *Razvoj podjetja in razvojni management*, ur. Janko Belak, 50–51. Gubno: MER Evrocenter.
- Kaplan, Robert, in David Norton. 2004. *Strategy Maps*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, Robert, in David Norton. 2006. »How to Implement a New Strategy Without Disrupting Your Organization.« *Harvard Business Review* 84 (3): 100–109.
- Kaplan, Robert, David Norton in Bjarne Rugelsjoen. 2010. »Managing Alliances With the Balance Scorecard.« *Harvard Business Review* 88 (1): 114–120.

- Keep, Ewart, in Andy Westwood. 2003. *Can the UK Learn to Manage?* London: SCOPE/Work Foundation.
- Kenny, David A. 2011. »Measuring Model Fit.« <http://www.davidakenny.net/cm/fit.htm>
- Kepner-Tregoe. 1995. »Research Report On People and Their Jobs: What's Real, What's Rhetoric.« Interno gradivo, Kepner-Tregoe, Princeton, N.J.
- Kern, Tomaž. 2005. »Organizational Structure Without Hierarchy in a Dynamic Global Business Environment.« V *Global Information Society: Operating Information Systems in a Dynamic Global Business Environment*, ur. Yi-Chen Lan, 27–41. Hershey, PA: Idea Group.
- Kline, Rex B. 1998. *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: Guilford Press.
- Korošak, Andrej, in Rajko Novak. 2007. »Hladni slovenski managerji.« <http://manager.finance.si/179003/Hladni-slovenski-management/?manSt=1057>
- Kos, Marko. 2000. *Menedžment dodane vrednosti*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Kotler, Philip. 2004. *Management trženja*. Ljubljana: GV založba.
- Kotter, John P. 1999. *What Leaders Really Do*. Boston, MA: Harvard Business.
- Kotter, John P. 2003. *Srce sprememb*. Ljubljana: GV založba.
- Kovač, Darko, in Andrej Bertonec. 2007. »Model merjenja podjetniškega potenciala z menedžerskimi kompetencami.« *Organizacija* 40 (4): 98–103.
- Kovač, Jure. 1999. *Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kovačič, Andrej. 2005. *Management poslovnih procesov*. Ljubljana: GV založba.
- Kralj, Janko. 2003. *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managementa*. Koper: Fakulteta za management.
- Križman, Vojko. 2002. *Upravljanje poslovnih procesov*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
- Lee, Ginny, Knightley Coaley in David Beard. 1993. »Management Training: Cost or Investment.« *Financial Services Training Journal* 1 (3): 29–37.
- Lei, David. 2003. »Competition, Cooperation and Learning: The New Dynamics of Strategy and Organisation Design for the Innovation Net.« *International Journal of Technology Management* 26 (7): 694–716.
- Little, Stephen, in Tim Ray. 2005. *Managing Knowledge*. London: Sage.
- Ložar, Boštjan. 2007. »Devet od desetih delovnih mest je treba prestrukturirati, da bi lahko dvignili plače.« *Delo*, 10. november.
- Mabey, Christopher, in Matias Ramirez 2004. *Developing Managers: A European Perspective*. London: Chartered Management Institute.
- Mabey, Christopher, in Andrew Thomson. 2000. *Achieving Management Excellence*. London: Institut of Management.

- MacCallum, Robert C., Wellesley M. Browne in Hazuki M. Sugawara. 1996. »Power Analysis and Determination of Sample Size for Covariance Structure Modeling.« *Psychological Methods* 1 (2): 130–49.
- Majcen, Milena. 2009. *Management kompetenc.* Ljubljana: GV založba.
- Markič, Mirko. 2004. *Inoviranje procesov.* Koper: Fakulteta za management.
- Marolt, Janez, in Boštjan Gomišček. 2005. *Management kakovosti.* Kranj: Moderna organizacija.
- Marti, Margarita, Francisco Gil in Angel Barrasa. 2009. »Organizational Leadership: Motives and Behaviors of Leaders in Current Organizations.« *The Spanish Journal of Psychology* 12 (1): 267–274.
- Marx, Karl. 1986. *Kapital: kritika politične ekonomije.* 2. izd. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- McClelland, David C. 1973. »Testing for Competence Rather than for Intelligence.« *American Psychologist* 1 (28): 1–14.
- McClelland, David C. 1975. *A Competency Model for Human Resource Management Specialist to be Used in the Delivery of the Human Resource Management Cycle.* Boston, MA: McBer.
- McCormack, Kevin P., in William C. Johnson 2001. *Business Process Orientation: Gaining the E-business Competitive Advantage.* Boca Raton, FL: St. Lucie.
- McNulty, Eric J. 2010. »The CEO Can't Afford to Panic.« *Harvard Business Review* 88 (3): 121–124.
- Meško Štok, Zlatka. 2009. *Management znanja kot temelj odličnosti v gospodarskih družbah.* Doktorska disertacija, Fakulteta za management Univerze na Primorskem, Koper.
- Mikulincer, Mario, Philip R. Shaver, Gillath Omri in Rachel A. Nitzberg. 2005. »Attachment, Caregiving and Altruism: Boosting Attachment Security Increases Compassion and Helping.« *Journal of Personality and Social Psychology* 89 (5): 817–839.
- Miller, Linda, Neil Rankin in Fiona Neathey. 2001. *Competency Frameworks in UK Organizations.* London: CIPD.
- Mintzberg, Henry. 1979. *The Structuring of Organizations.* Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, Henry. 1992. *The Strategy Process.* Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, Henry. 2004. *Managers not MBAs.* London: Prentice-Hall.
- Morgan, Gareth. 2004. *Podobe organizacij.* Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Možina, Stane. 1994. *Osnove vodenja.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Mulej, Matjaž, in Zdenka Ženko. 2002. *Dialektična teorija sistemov in inovacijsko-inovacijski management.* Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.

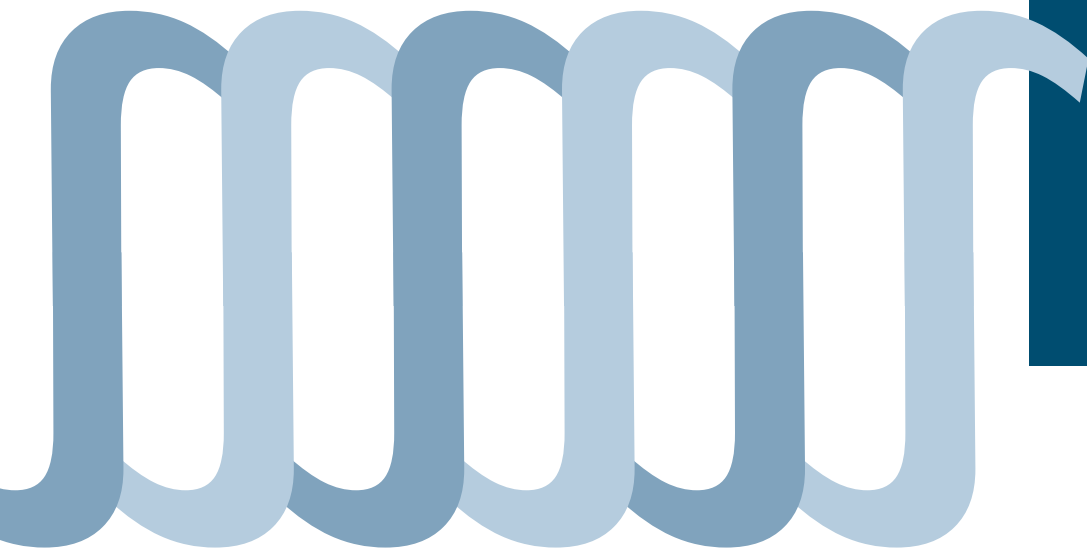
- Murovec, Nika, in Igor Prodan. 2008. »The Influence of Organizational Absorptive Capacity on Product and Process Innovation.« *Organizacija* 41 (2): 43–49.
- Musek Lešnik, Kristjan. 2008. *Vrednote, poslanstvo in vizija podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
- New, George E. 1996. »Reflections: A Three-Tier Model of Organizational Competencies.« *Journal of Managerial Psychology* 11 (8): 44–51.
- Nonaka, Ikujiro, in Hirotaka Takeuchi. 2011. »The Wise Leader.« *Harvard Business Review* 89 (5): 59–67.
- Nonaka, Ikujiro, Ryoko Toyama in Norio Konno. 2002. »ECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation.« V *Managing Knowledge*, ur. Stephen E. Little, Paul Quintas in Tim Ray, 41–67. London: Sage.
- Normann, Richard. 2001. *Reframing Business*. Chichester: Wiley.
- Oeij, Peter, in Noortje Weizer. 2002. *New Work Organization, Working Conditions and Quality of Work: Towards the Flexible Firms*. Luxembourg: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Ostroff, Frank. 1999. *The Horizontal Organization*. Oxford: Oxford University Press.
- Owen, Jo. 2009. *The Death of Modern Management: How to Lead in the New World Disorder*. Chichester: Wiley.
- Paese, Matt, in Richard S. Wellins. 2008. »Leaders in Transition: Stepping Up, Not Off.« <http://www.ddiworld.com/thoughtleadership/leadersintransition.asp>
- Parry, Scott R. 1996. »The Quest for Competencies.« *Training* 33 (7): 48–54.
- Pascale, Richard T. 1991. *Managing on the Edge*. London: Penguin.
- Pei-Wen, Liao, in Yu-Shan Cheng. 2007. »The Study of Semiconductor Industry Manager Management Competence and Training and Development in Taiwan.« <http://icee2007.dei.uc.pt/proceedings/papers/251.pdf>
- Perrenoud, Philippe. 1997. *Construire des competences des l'ecole: Pratiques et enjeux pedagogiques*. Pariz: ESF.
- Peters, Tom J., in Robert H. Waterman, jr. 1982. *In Search of Excellence*. New York: Harper and Row.
- Peters, Tom. 1999. *The Circle of Innovation*. New York: Random House.
- Pink, Daniel H. 2009. *Drive*. New York: Riverhead.
- Porter, Michael E., in Cristian H. M. Ketels. 2003. »UK Competitiveness: Moving to the Next Stage.« *DTI Economics Paper*, no. 3.
- Porter, Michael. 1985. *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- Potočan, Vojko. 2005. »Prenova poslovnih procesov.« *Razgledi MBA* 11 (1–2): 40–44.

- Prahalad, Coimbatore K., in Raghunant A. Mashelkar. 2010. »Innovation's Holy Grail.« *Harvard Business Review* 88 (7–8): 132–141.
- Purg, Danica, Pierre Casse, Lynn A. Isabella, Paul Georges Claudel in Arnold Walravens. 2003. *Leaders and Teams: The Winning Partnership*. Ljubljana: GV založba.
- Reeves, Martin, in Mike Deimler. 2011. »Adaptability: The New Competitive Advantage.« *Harvard Business Review* 89 (7–8): 135–141.
- Rigby, Darrell, in Barbara Bilodeau. 2009. *Management Tools and Trends 2009*. Boston, MA: Bain & Co.
- Rucci, Antony J., Steven P. Kirm in Richard T. Quinn. 1998. »The Employee-Customer Profit Chain at Sears.« *Harvard Business Review* 76 (1): 82–97.
- Sanghi, Seema. 2007. *The Handbook of Competency Mapping*. New Delhi: Sage.
- Schermerhorn, John, James Hunt in Richard Osborn. 2004. *Core Concept of Organizational Behavior*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Schmidt, Martin, in Conrad Schmidt. 2010. »How to Keep Your Top Talent.« *Harvard Business Review* 88 (5): 56–61.
- Schreiber, James B., Nora Amaury, Frances K. Stage, Elizabeth A. Barlow in Jamie King. 2006. »Reporting Structural Equation Modeling and Confirmatory Factor Analysis Results: A Review.« *The Journal of Educational Research* 99 (61): 323–337.
- Schumacker, Randall E., in Richard G. Lomax. 2004. *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*. London: LEA.
- Senge, Peter M. 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. London: Random House.
- Senge, Peter M. 2002. »Lessons for Change Leaders.« V *On Leading Change: A Leader to Leader Guide*, ur. Frances Hasselbein in Rob Johnston, 27. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Sharma, Sagar, Soumen Mukherjee, Ajith Kumar in William R. Dillon. 2005. »A Simulation Study to Investigate the Use of Cutoff Values for Assessing Model Fit in Covariance Structure Models.« *Journal of Business Research* 58 (1): 935–943.
- Snow, Richard E. in Douglas N. Jackson. 1997. »Individual Differences in Cognition: Selected Constructs and Measures.« CSE Technical Report 447, University of California, Los Angeles.
- Spanyi, Andrew. 2006. *More for Less: The Power of Process Management*. Tampa, FL: Meghan-Kiffer.
- Spencer, Lyle M., in Signe M. Spencer. 1993. *Competence at Work*. New York: Wiley.
- Srića, Velimir, in Mario Spremić. 2000. *Informacijskom tehnologijom do poslovnog uspjeha*. Zagreb: Sinergija.

- Steiger, James H. 1990. »Structural Model Evaluation and Modification: An Interval Estimation Approach.« *Multivariate Behavioural Research* 25 (2): 173–180.
- Stern, Joel M., John S. Shiely in Irwin Ross. 2003. *Eva kot izziv*. Ljubljana: GV založba.
- Stogdill, Ralph M. 1948. »Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature.« *Journal of Psychology* 12 (25): 35–71.
- Stogdill, Ralph M. 1974. *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: The Free Press.
- Statistični urad Republike Slovenije. 2009. »Podjetja, Slovenija, 2006 (začasni podatki).« http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=895
- Svetlik, Ivan, Andrej Kohont, Karmen Gorišek, Bor Rozman, Janja Lamberger in Bojan Brank. 2005. *Kompetence v kadrovski praksi*. Ljubljana: GV Izo-braževanje.
- Svoboda, Emil. 2008. »Strategic Decision-Making of the Company Management Using the Findings of Knowledge Management.« <http://journals.uzpi.cz/uniqueFiles/o2185.pdf>
- Škrinjar, Rok, Mojca Indihar Štemberger, Vlado Dimovski in Miha Škerlavaj. 2005. *Procesna usmerjenost – temelj uspešnega poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Tabachnick, Barbara G., in Linda S. Fidell. 2001. *Using Multivariate Statistics*. Boston, MA; Toronto: Allyn & Bacon.
- Tamkin, Penny. 2002. »Management Capability and Performance.« <http://www.employment-studies.co.uk/pdflibrary/mp26.pdf>
- Tavčar, Mitja I. 2002. *Strateški management*. Koper: Visoka šola za management.
- Tavčar, Mitja I. 2006. *Management in organizacija*. Koper: Fakulteta za management.
- Tenner, Arthur R., in Irving J. De Toro. 1997. *Process Redesign: The Implementation Guide for Managers*. London: Prentice Hall.
- Toš, Niko, in Mitja Hafner Fink. 1998. *Metode družboslovnega raziskovanja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Ullman, Jodie B. 2001. »Structural Equation Modeling: Using Multivariate Statistics.« V *Using Multivariate Statistics*, ur. Barbara G. Tabachnick in Linda S. Fidell, 653–771. Boston, MA; Toronto: Allyn & Bacon.
- Urh, Benjamin, Tomaž Kern in Matjaž Roblek. 2010. »Business Process Modification Management.« *Business Information System: Concepts, Methodologies, Tools and Applications* 4:1748–1759.
- Verle, Karmen, in Mirko Markič. 2010. »Procesna organiziranost in zadovoljstvo zaposlenih.« *Management* 5 (2): 131–147.

- Verle, Karmen. 2009. »Procesni pristop za povečanje uspešnosti in učinkovitosti v industriji brusov.« Magistrska naloga, Fakulteta za management Univerze na Primorskem, Koper.
- Vermeulen, Freek, Phanish Puranam in Ranjay Gulati. 2010. »Change for Change's Sake.« *Harvard Business Review* 88 (6): 71–76.
- Vila, Antun. 1994. *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija.
- Vrčko, Matjaž. 2003. »Kompetence in nova kakovost vodenja.« http://www.sc-nm.com/scnm/_visja/Documents/KompetenceOTOČEC1.pdf
- Walczak, Steven. 2005. »Organizational Knowledge Management Structure.« *The Learning Organization* 12 (4): 330–339.
- Waters, Donald. 1996. *Operations Management*. Belmont, CA: Addison-Wesley.
- Wheaton, Blair, Bengt Muthen, Duane F. Alwin in Gene F. Summers. 1977. »Assessing Reliability and Stability in Panel Models.« *Sociological Methodology* 8 (1): 84–136.
- Wilson, Andrew, Gilbert Lenssen in Patricia Hind. 2006. »Leadership Qualities and Management Competencies for Corporate Responsibility: A Research Report for the European Academy of Business and Society.« [Http://www.ashridge.org.uk/Website/IC.nsf/wFARATT/Leadership%20Qualities%20and%20Management%20Competencies%20for%20Corporate%20Responsibility/\\$file/LeadershipQualitiesAndManagementCompetenciesForCorporateResponsibility.pdf](Http://www.ashridge.org.uk/Website/IC.nsf/wFARATT/Leadership%20Qualities%20and%20Management%20Competencies%20for%20Corporate%20Responsibility/$file/LeadershipQualitiesAndManagementCompetenciesForCorporateResponsibility.pdf).
- Wilson, Fiona M. 2010. *Organizational Behaviour and Work*. New York: Oxford University Press.
- Womack, James P., Daniel T. Jones in Daniel Roos. 1990. *The Machine That Changed the World*. New York: The Free Press.
- Womack, James P., in Daniel T. Jones. 2003. *Lean Thinking*. London: Simon and Schuster.
- Yin, Robert. 2002. *Case Study Research: Design and Methods*. 3. izd. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yukl, Gary. 2010. *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Zaleznik, Abraham. 2004. »Managers and Leaders: Are They Different?« <http://hbr.org/2004/01/managers-and-leaders/ar/1>
- Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV založba.
- Zupančič, Boštjan M. 2009. *Prva od suhih krav*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Žugaj, Miroslav, in Markus Schatten. 2005. *Arhitektura suvremenih organizacija*. Varaždin: Tonimir.

n



ISBN 978-961-266-125-0
Univerza na Primorskem
Fakulteta za management Koper
www.fm-kp.si

